

ISVOUGA

INSTITUTO SUPERIOR DE ENTRE DOURO E VOUGA

***Género e Profissões: Discriminação
Salarial e Discrepâncias nos Cargos de
Gestão de Topo***

-Estudo de Caso-

Ana Marisa Soares dos Santos

Dissertação apresentada ao Instituto Superior de Entre Douro e Vouga para
a obtenção do Grau de Mestre em Gestão de Empresas

Orientador: Professora Antonieta Lima

Junho, 2020

Resumo

O conceito “discriminação” é utilizado em diversas circunstâncias. Neste estudo será abordado a discriminação de género no mercado de trabalho, mais concretamente nos cargos de gestão de topo. Para Becker (1957) a discriminação no trabalho existe porque os diferentes agentes do mercado, sejam as entidades empregadoras, os respetivos colaboradores ou até mesmo os clientes possuem determinadas preferências que os fazem optar por um determinado grupo social. A dimensão género acarreta um determinado preconceito, em cargos estereotipados como masculinos, limitando muitas vezes o ingresso das mulheres nos mesmos.

Assim sendo, o presente estudo tem como objetivo perceber a dimensão destas dificuldades e qual o impacto das mulheres neste setor, concluindo se existem ou não, desigualdades de género.

Para tal, optou-se por uma metodologia quantitativa, recorrendo a inquéritos efetuados online. O tratamento dos dados foi orientado por uma análise estatística, selecionando 4 questões de investigação: (i) Discriminação de género na gestão de topo, (ii) Zona geográfica e a discriminação de género, (iii) Mentalidade existente em relação à discriminação de género e (iv) Discrepâncias salariais na gestão de topo.

No que concerne aos resultados obtidos, estes permitem verificar que os salários não são dependentes do género e que o principal motivo apontado para a pouca intervenção das mulheres nesta profissão é a escassez de incentivos e medidas que permita a presença mais ativa das mesmas.

Palavras-Chave: Discriminação; Género; Preconceito; Salários; Escassez de Incentivos.

Abstract

The concept of "discrimination" is used in a huge variety of circumstances. In this study, gender discrimination in the job market will be addressed, more specifically in the top management positions. For Becker (1957), discrimination at work exists because different market agents, such as employing entities, employees or even customers can have certain preferences that force them to opt between several social groups. The gender dimension causes a certain prejudice, in positions stereotyped as masculine, often limiting the entry of women in them.

Therefore, the present study aims to understand the dimensions of these difficulties and the impact of women in this sector, concluding about the existence of gender inequalities.

For this, a quantitative methodology was applied, using surveys conducted online. The treatment of the data was guided by a statistical analysis, involving 4 research questions: (i) Gender discrimination in top management, (ii) Geographic zone and gender discrimination, (ii) Existing mentality regarding gender discrimination and (iv) Salary discrepancies in top management.

Regarding the obtained results, these can be verified that the salaries are not dependent on gender and the main reason given for a decrease of women in this profession is the lack of incentives and measures that allow their more active presence.

Key words: Discrimination; Gender; Prejudice; Salaries; Lack of incentives.

Dedicatória

Não há um único dia da minha vida que não agradeça tudo o que fizeram e fazem por mim.

Não há conquistas na minha vida que não lhes dedique.

Não há amor igual ao que sinto pelos meus pais.

A eles estou profundamente agradecida, pelo que são, pelos valores que me passaram, pelo amor e carinho com que me criaram.

Obrigada pelo esforço que fizeram ao longo da vida para criar dois filhos, obrigada por terem feito de mim a pessoa que sou hoje espero um dia poder retribuir tudo isso e muito mais.

Aos meus pais dedico o presente trabalho.

Espero que fiquem orgulhosos da mulher em que me transformaram.

Agradecimentos

Num trabalho deste âmbito, conta-se, inevitavelmente, com o apoio de diversas pessoas. Neste sentido, gostaria de expressar um sincero agradecimento aqueles que tornaram possível a sua realização:

Agradeço a todos que me apoiaram, tanto na execução deste trabalho, como também aos que me acompanharam ao longo do meu percurso académico.

Agradeço ao meu namorado, José Santos, pela compreensão e especial contribuição da sua presença ao longo de todo este processo. Um grande obrigado pela pessoa que és e que me fazes ser.

Agradeço à minha orientadora, Dr. Antonieta Lima, pela sua colaboração, pelo seu apoio, pela sua experiência e pela sua amizade que guardarei para sempre.

Agradeço aos meus pais, José Oliveira e Olga Pereira, que estiveram e estão sempre presentes ao longo da minha vida incentivando-me sempre a fazer melhor. Obrigada por tudo...

Agradeço ao meu irmão, Leandro Santos, pela amizade e apoio constante na superação de todos os obstáculos que enfrentei ao longo da minha vida.

Por fim, agradeço aos meus avós maternos, António Pereira e Ana Albergaria e aos meus avós paternos José Oliveira e Maria dos Santos, que mesmo não estando presentes fisicamente, a alma deles perdura no meu coração. Almas boas que eu amei em vida e continuarei a amar em espírito.

Lista de Abreviaturas

CEO – *Chief Executive Officer*

COM – Comissão Europeia

COO – *Chief Operating Officer*

IBM – *International Business Machines*

MRLM – Modelo de Regressão Linear Múltipla

ONU – Organização das Nações Unidas

SAS – *Special Air Service*

SPSS - Statistical Package for the Social Sciences

STATA – *Software for Statistics and Data Science*

Índice

RESUMO	I
ABSTRACT	II
DEDICATÓRIA.....	III
AGRADECIMENTOS.....	IV
LISTA DE ABREVIATURAS.....	V
ÍNDICE DE EQUAÇÕES.....	VIII
ÍNDICE DE FIGURAS	VIII
ÍNDICE DE TABELAS	X
INTRODUÇÃO	1
PARTE I - ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	2
CAPÍTULO I – EVOLUÇÃO DO PAPEL DA MULHER NA SOCIEDADE	4
1.1. EMANCIPAÇÃO DA MULHER.....	4
1.1.1. <i>Evolução Portuguesa dos Direitos Femininos</i>	4
1.1.2. <i>Os Direitos Conquistados Mundialmente pelas Mulheres</i>	5
1.1.3. <i>Escolaridade e Formação das Mulheres: Passado e Presente</i>	6
1.2. (DES)IGUALDADE ENTRE GÉNERO: ABORDAGEM COMPARATIVA ENTRE VÁRIOS PAÍSES	8
CAPÍTULO II – PARTICIPAÇÃO DA MULHER NO MERCADO DE TRABALHO EM PORTUGAL E NA EUROPA	13
2.1. A EVOLUÇÃO DOS DIREITOS DAS MULHERES NO MERCADO DE TRABALHO	13
2.2. PRINCIPAIS MODELOS TEÓRICOS	15
2.2.1. <i>A Teoria Económica Neoclássica</i>	15
2.2.2. <i>A Teoria das Preferências Individuais</i>	16
2.2.3. <i>A Teoria do Capital Humano</i>	17
2.2.4. <i>A Teoria de Características de Estatuto</i>	17
2.3. O PAPEL DA MULHER NO MERCADO DE TRABALHO: EM PORTUGAL E NA EUROPA	18
2.4. VARIÁVEIS QUE CONDICIONAM A PARTICIPAÇÃO DA MULHER NO MERCADO DE TRABALHO	21
2.4.1. <i>Estereótipos</i>	22
2.4.2. <i>Glass Ceiling</i>	23
2.4.3. <i>Sticky Floor e Queen Bee</i>	24
CAPÍTULO III – LIDERANÇA FEMININA NA GESTÃO.....	27
3.1. RECRUTAMENTO E SELEÇÃO.....	27

3.1.1.	<i>Recrutamento Externo: O Head-Hunting</i>	28
3.1.2.	<i>Ocorrência da Discriminação</i>	29
3.2.	O PAPEL DA MULHER VERSUS AS NOVAS PRÁTICAS DE GESTÃO	30
3.3.	TEORIAS DE LIDERANÇA	31
3.3.1.	<i>Teoria do Grande Homem e Teoria dos Traços de Personalidade</i>	31
3.3.2.	<i>Teorias Comportamentais</i>	32
3.3.3.	<i>Teorias Contingenciais</i>	33
3.3.4.	<i>Teorias Neocarismáticas</i>	34
3.3.5.	<i>Teoria da Inteligência Emocional</i>	35
3.4.	CONCEITO E ABORDAGENS DA LIDERANÇA	36
3.5.	A LIDERANÇA FEMININA	39
3.5.1.	<i>Desenvolvimento da Liderança</i>	40
3.5.2.	<i>A Maternidade e a Carreira de Líder</i>	41
3.6.	A IMPORTÂNCIA DA DIVERSIDADE DE GÊNERO EM CARGOS DE LIDERANÇA	42
CAPÍTULO IV – PRINCIPAIS CONCLUSÕES DA REVISÃO DE LITERATURA		45
PARTE II – ANÁLISE EMPÍRICA		49
CAPÍTULO V – OBJETIVOS DE ESTUDO E QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO		51
CAPÍTULO VI – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO DE DADOS		52
6.1.	METODOLOGIA UTILIZADA	52
6.2.	DEFINIÇÃO DA DIMENSÃO DAS AMOSTRAS	56
6.3.	CARACTERIZAÇÃO DAS AMOSTRAS	58
CAPÍTULO VII – APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS		64
CAPÍTULO VIII – PRINCIPAIS CONCLUSÕES DO TRABALHO EMPÍRICO		91
CAPÍTULO IX – CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E FUTURAS LINHAS DE INVESTIGAÇÃO		94
BIBLIOGRAFIA		97
WEBGRAFIA		109
ANEXOS		112

Índice de Equações

Equação 1: Cálculo da Amostra Mínima.....	56
Equação 2: Cálculo da Média com os Dados Grupados em Classe	59
Equação 3: Equação MRLM - Discriminação a Mulheres.....	67
Equação 4: Equação MRLM - Discriminação a Homens.....	68
Equação 5: Equação MRLM - Discriminação de Género na Gestão de Topo	70
Equação 6: Equação MRLM - Existência de Discriminação na Empresa	72
Equação 7: Equação MRLM - Discriminação às Mulheres	73
Equação 8: Equação MRLM - Empresa Discrimina Mulheres	76

Índice de Figuras

Figura 1: Histograma dos Resíduos Padronizados - Variável Dependente “Discriminação de gênero nos cargos de gestão de topo”	71
Figura 2: Histograma dos Resíduos Padronizados – Variável Dependente “Faz ou já fez parte de uma empresa onde houvesse discriminação em relação às mulheres?”	75
Figura 3: Histograma dos Resíduos Padronizados - Variável Dependente "Discriminação Direcionada às Mulheres"	75
Figura 4: Histograma dos Resíduos Padronizados - Variável Dependente “Sente que a sua empresa discrimina as mulheres nos lugares hierarquicamente superiores?”	77
Figura 5: Gráfico de Barras - Frequência absoluta das respostas à questão 3.1	79
Figura 6: Gráfico de Barras - Frequência absoluta das respostas à questão 3.2	80
Figura 7: Gráfico de Barras - Frequência absoluta das respostas à questão 3.3	81
Figura 8: Gráfico de Barras - Frequência absoluta das respostas à questão 3.6	84
Figura 9: Função Distribuição Qui-quadrado	89

Índice de Tabelas

Tabela 1: População residente do sexo feminino: por nível de escolaridade	6
Tabela 2: População residente do sexo masculino: por nível de escolaridade	7
Tabela 3: Taxa de abandono precoce da educação (% de Homens e Mulheres que não concluíram o ensino secundário entre os 18 e 24 anos)	7
Tabela 4: Percentagem de Homens e Mulheres que possuem um curso superior em 2001 e 2018	8
Tabela 5: População empregada por sexo em Portugal e na Europa (%).....	11
Tabela 6: Desigualdade Salarial em Percentagem em 2010 e 2017	20
Tabela 7: Disparidade salarial na remuneração base média mensal dos trabalhadores por conta de outrem em Portugal	21
Tabela 8: Vantagens e Desvantagens do Recrutamento Interno	27
Tabela 9: Vantagens e Desvantagens do Recrutamento Externo	28
Tabela 10: População Empregada: Total, a Tempo Completo e Parcial	56
Tabela 11: Cálculo da Amostra Mínima.....	57
Tabela 12: Questões de Enquadramento – Resultados Obtidos em Relação ao Género	58
Tabela 13: Questões de Enquadramento – Resultados Obtidos em Relação à Idade.....	59
Tabela 14: Média da Variável “Idade” para os questionários 1 e 2	59
Tabela 15: Questões de Enquadramento – Resultados Obtidos em Relação às Habilitações Académicas.....	60
Tabela 16: Questões de Enquadramento – Resultados Obtidos em Relação ao Estado Civil	61
Tabela 17: Questões de Enquadramento – Resultados Obtidos em Relação à Zona onde vive	61
Tabela 18: Questões de Enquadramento – Resultados Obtidos em Relação ao Número de Filhos	62
Tabela 19: Questões de Enquadramento – Resultados Obtidos em Relação à Situação Profissional	62
Tabela 20: Questões de Enquadramento – Resultados Obtidos em Relação ao Cargo Exercido na Empresa	63
Tabela 21: Coeficientes do MRLM considerando todas as variáveis independentes.....	66
Tabela 22: Coeficientes do MRLM - Variável Dependente" Critérios Discriminam Mulheres”	67

Tabela 23: Coeficientes do MRLM - Variável Dependente “Discriminação Direcionada aos Homens”	68
Tabela 24: Estatística dos Resíduos - MRLM com Variável Dependente "Discriminação Direcionada às Mulheres"	69
Tabela 25: Estatística dos Resíduos - MRLM com Variável Dependente "Discriminação Direcionada aos Homens"	69
Tabela 26: Coeficientes do MRLM - Variável Dependente “Discriminação de gênero nos cargos de gestão de topo”	70
Tabela 27: Coeficientes do MRLM - Variável Dependente “Faz ou já fez parte de uma empresa onde houvesse discriminação em relação às mulheres?”	72
Tabela 28: Coeficientes do MRLM - Variável Dependente "Discriminação Direcionada às Mulheres"	73
Tabela 29: Coeficientes do MRLM considerando todas as variáveis independentes.....	74
Tabela 30: Coeficientes do MRLM - Variável Dependente “Sente que a sua empresa discrimina as mulheres nos lugares hierarquicamente superiores?”	76
Tabela 31: Tabela de Frequências Cruzadas - Frequência absoluta das respostas à questão 3.4	82
Tabela 32: Tabela de Referência Cruzadas - Frequência absoluta das respostas à questão 3.5	83
Tabela 33: Tabela de Referência Cruzadas - Frequência absoluta das respostas à questão 3.7	85
Tabela 34: Tabela de Referência Cruzadas - Frequência absoluta das respostas à questão 3.8	85
Tabela 35: Tabela de Referência Cruzadas - Frequência absoluta das respostas à questão 3.9	86
Tabela 36: Tabela de Referência Cruzadas - Frequência absoluta das respostas à questão 3.10	87
Tabela 37: Tabela de Referência Cruzada - Género Vs. Remuneração Líquida.....	88
Tabela 38: Resultados do Teste Qui-quadrado.....	89
Tabela 39: Quadro Resumo das Questões de Investigação Vs. Variáveis	93

Introdução

O processo de categorização entre os sexos masculino e feminino, começa por surgir em tenras idades. Esta distância entre géneros é determinada muitas vezes nas crianças, onde começa por existir aproximações somente entre o mesmo género. Percebe-se que a escola e a família desempenham um papel fundamental para o desenvolvimento e aproximações de crianças no mesmo género. (Miranda, 2008)

Neste sentido o objetivo principal desta investigação centra-se em perceber o impacto do género feminino nos cargos de gestão de topo, os entraves que as mulheres enfrentam ao tentar ascender hierarquicamente e as possíveis discrepâncias salariais. Assim será feito um estudo que explicará o impacto das mulheres neste mercado, percebendo as desigualdades existentes nestes cargos.

A educação, a formação e o acesso igualitário ao trabalho foram direitos conquistados pelas mulheres, fazendo com que, nos dias de hoje, todos os cidadãos possam beneficiar dos mesmo direitos independentemente do sexo, raça, língua, religião, convicções políticas, entre outras. Como se irá constatar a legislação existe, no entanto e sem nada que o justifique, algumas desigualdades vão persistindo, nomeadamente quanto ao preenchimento de lugares de gestão de topo das empresas, onde as mulheres estão claramente em minoria, iremos assim perceber quais os motivos que potenciam esta realidade.

Assim este estudo encontra-se dividido em duas partes distintas, a primeira é referente ao enquadramento teórico, repartido em quatro capítulos: Evolução do papel da mulher na sociedade; Participação da mulher no mercado de trabalho em Portugal e na Europa; Liderança feminina na gestão e as Principais conclusões da revisão da literatura. A segunda parte diz respeito a uma análise empírica, na qual serão explorados a caracterização da amostra elaborada segundo dois questionários: Questionário direcionado para todos os indivíduos que exercem ou já exerceram atividades laborais e Questionário direcionado a indivíduos que ocupam cargos de gestão de topo, as questões de investigação e a respetiva análise e discussão dos resultados e por fim serão levantadas todas as conclusões e limitações ao estudo, apresentando também nesse sentido as futuras de linhas de investigação.

Parte I - Enquadramento Teórico

O conceito “discriminação” é utilizado em diversos contextos, nem sempre com o mesmo intuito, no entanto, neste estudo estará associado fundamentalmente à discriminação no mercado de trabalho, mais propriamente aos cargos de liderança feminina. (Fonseca, 2017)

O conceito de liderança segundo o género tem sido analisado por inúmeros autores, sofrendo evoluções ao longo dos anos. Os estudos que comparam a liderança e o género mostram que esta temática se debruça em vários pontos. Existem estereótipos que determinam que certos cargos se enquadram mais nas características masculinas do que nas femininas, parecem existir comportamentos que são aceitáveis nos homens enquanto gestores e que não são permitidos às mulheres enquanto gestoras. (Marques, 2018)

O empenho das empresas na construção de uma organização mais equilibrada deve ser, em primeiro lugar, uma questão de ética e de responsabilidade social. As oportunidades de progressão na carreira para ambos os sexos, permitem a otimização dos sistemas de gestão, o desempenho organizacional, pois o género feminino e o género masculino detêm diferentes características que funcionando em conjunto podem resultar em grandes benefícios para a empresa.

Posto isto primeiramente, no presente estudo será elaborado uma revisão bibliográfica, na qual, irão ser analisados vários aspetos da discriminação de género através variados estudos científicos referentes à mesma problemática.

Existem estereótipos incrementados na sociedade que caracterizam a dimensão de género segundo um determinado preconceito nomeadamente em funções tipicamente masculinas, condessando muitas vezes a entrada das mulheres em diversas áreas. Assim sendo, o presente estudo tem como objetivo perceber a dimensão destas dificuldades e qual o impacto das mulheres neste setor, concluindo se existem ou não, desigualdades de género.

Neste sentido o objetivo principal desta investigação centra-se em relacionar os cargos de liderança segundo o género percebendo se esta problemática constitui um fator que influencia a entrada e as respetivas remunerações do género feminino.

Capítulo I – Evolução do Papel da Mulher na Sociedade

1.1. Emancipação da Mulher

A mulher portuguesa envolvida pelas tradições, costumes e leis, procurou otimizar as suas condições de vida, visto que, no século XIX, de acordo com o Direito Português, a sua situação na família e na sociedade era precária. O estatuto de marido era equivalente ao poder na família, no qual a mulher lhe devia obediência. Neste capítulo será abordada a evolução dos direitos da mulher tanto em Portugal como no Mundo e será analisada a evolução da escolaridade e formação da mulher em 1998 e 2018.

1.1.1. Evolução Portuguesa dos Direitos Femininos

O Código Civil de 1867 vem promover e melhorar a realidade retratada acima, ao conceber à mãe a autoridade devida sobre os filhos, no entanto, ainda continua a deparar-se com múltiplos obstáculos. Não era aceite a uma mulher casada, encarregar-se de qualquer compromisso, nomeadamente o exercício de uma profissão, sendo que no caso de ter uma ocupação, não lhe era permitido dispor de um salário.

Com a proclamação da primeira República em 1910 e mais tarde com a Constituição de 1911 a mulher conquistou novos direitos sobre o casamento, baseados na igualdade, isto é, foi aprovada a lei do divórcio, tendo o marido e a mulher os mesmos direitos. A mulher passou a poder exercer cargos na função pública e o acesso à escolaridade obrigatória passou a contemplar ambos os géneros. (Rebelo, 2011)

Com o início da democracia conquistou-se o direito à liberdade de pensamento e expressão e a liberdade de imprensa, tendo sido criados direitos e deveres igualitários para homens e mulheres. Rebelo (2011), refere que os feitos de “Abril” como o direito à educação, à cultura e à saúde foram garantidos constitucionalmente a todos os cidadãos, sem discriminação de género, etnia ou religião.

Num curto prazo a mulher conseguiu conquistas legislativas de grande alcance, tais como (Rebelo, 2011):

- A partir de 1975 a mulher possuía o direito de voto sem qualquer limitação, tendo votado pela primeira vez nas eleições para a Assembleia Constituinte;
- Em 1976 é suprimido o direito de o marido poder receber e abrir a correspondência da respetiva mulher;

- É reconhecido o valor social da maternidade, garantindo o direito, antes e depois do parto, a uma licença sem perda de remuneração ou de outras vantagens.
- O reconhecimento do casamento baseado na igualdade dos direitos e deveres dos conjugue e a igualdade de tratamento no casamento, em que tanto o homem e a mulher estão ligados pelos mesmo deveres de respeito, fidelidade, coabitação e assistência.

A nova Constituição passa a garantir a igualdade de oportunidades de tratamento no trabalho e afirma que na família o homem e a mulher têm os mesmos direitos e deveres tanto quanto à capacidade civil e política como à educação dos filhos.

1.1.2. Os Direitos Conquistados Mundialmente pelas Mulheres

É normal que ao pensarmos nos direitos das mulheres, relacionemos a justiça dessa luta a questões de feminismo. Pensando dessa forma a nossa mente leva-nos a imagens estereotipadas de mulheres enraivecidas na sua luta pela igualdade. Iremos assim fazer referência a alguns dos mais importantes marcos históricos, na evolução dos direitos das mulheres pelo mundo, nomeadamente no que concerne à educação e ao trabalho. No século XIX, a educação e o direito de voto, foram uma das bandeiras das mulheres, onde quer que estivessem, estas exigiam o direito ao ensino oficial e ao ensino superior, aos poucos foram-lhe abertas as portas da universidade, porém, eram ainda muitas as mulheres que não tinham admissão à educação. Wollstonecraft (1790), professora e diretora de uma escola em *Newington Green*, retrata muito bem as reivindicações das mulheres, concentrando o seu discurso sobre a educação, porque, segundo ela, a assimetria entre os sexos era devida aos hábitos sociais impostos.

As mulheres desde sempre trabalharam, todavia, o seu trabalho só se torna reconhecido no século XIX, com a sociedade industrial e a consequente separação entre os espaços privado e público. As operárias lutavam por melhores condições de trabalho, salários e descanso iguais aos dos homens, onde exigiam “para trabalho igual salário igual” com a possibilidade de benefícios para as mulheres que tinham filhos.

A Organização das Nações Unidas (1979) assumiu como compromisso geral o respeito e promoção dos princípios fundamentais de igualdade das mulheres e dos homens e o combate aos obstáculos e à discriminação ligados ao género. No seu preâmbulo, os Estados-Membros tomam todas as medidas adequadas para eliminar a discriminação

contra as mulheres com o propósito de lhes assegurar direitos iguais aos dos homens no domínio da educação e do emprego, em particular (ONU, 1979):

- a) O direito ao trabalho, enquanto direito inalienável de todos os seres humanos;
- b) O direito às mesmas oportunidades de emprego;
- c) O direito à livre escolha da profissão e do emprego, o direito à promoção, à estabilidade do emprego e a todas as prestações e condições de trabalho e o direito à formação profissional;
- d) O direito à igualdade de remuneração, incluindo prestações, e à igualdade de tratamento para um trabalho de igual valor, assim como à igualdade de tratamento no que respeita à avaliação da qualidade do trabalho;
- e) O direito à segurança social, nomeadamente às prestações de reforma, desemprego, doença, invalidez e velhice;
- f) O direito à proteção da saúde e à segurança nas condições de trabalho.

1.1.3. Escolaridade e Formação das Mulheres: Passado e Presente

Como foi anteriormente dito a educação e a formação nem sempre foram direitos garantidos às mulheres. Todavia, nos dias de hoje, em Portugal, segundo o artigo 2.º da Lei de Bases do Sistema Educativo, todos os portugueses têm direito à educação e à cultura, nos termos da Constituição da República. É da especial responsabilidade do Estado promover a democratização do ensino, garantindo o direito a uma justa e efetiva igualdade de oportunidades no acesso e sucesso escolar. Da mesma forma, na Europa o artigo 14.º da Carta dos Direitos Fundamentais da União Europeia, defende que todas as pessoas têm o direito à educação bem como ao acesso à formação profissional e contínua. Este direito prevê a possibilidade de frequentar gratuitamente o ensino obrigatório. Iremos agora abordar, um ponto de extrema importância para este estudo: a evolução da formação das mulheres começando pelo constatado nas tabelas seguintes:

Tabela 1: População residente do sexo feminino: por nível de escolaridade

Anos	Nível de escolaridade					
	Sem nível de escolaridade	Ensino básico			Secundário e pós-secundário	Superior
	Total	1º ciclo Total	2º ciclo Total	3º ciclo Total	Total	Total
1998	1 078,7	1 424,9	618,6	549,9	454,4	305,0
2018	433,6	1 046,4	412,1	816,4	989,9	1 022,6

Fonte: PORDATA (2020)

O ensino superior e a ausência de escolaridade registaram as maiores variações nos anos em análise (1998, 2018). De notar que, no período em análise o número de mulheres com curso superior em Portugal triplicou enquanto que o número de mulheres sem nível de escolaridade teve um decréscimo para menos de metade.

Tabela 2: População residente do sexo masculino: por nível de escolaridade

Anos	Nível de escolaridade					
	Sem nível de escolaridade	Ensino básico			Secundário e pós-secundário	Superior
		Total	1º ciclo	2º ciclo		
		Total	Total	Total	Total	Total
1998	534,8	1 473,7	747,5	635,1	417,5	213,0
2018	162,5	919,9	521,6	950,0	944,6	632,4

Fonte: PORDATA (2020)

Comparando as duas tabelas acima percebemos que em 1998 o ensino era maioritariamente para os indivíduos do sexo masculino, visto que o número de mulheres sem nível de escolaridade era muito superior ao número de homens na mesma situação. Apesar do referido se olharmos apenas para a coluna do ensino superior, percebemos que o número de mulheres é superior em ambos os anos. Com o passar dos anos a obrigatoriedade e gratuidade aproximou o número de mulheres e homens com formação e escolaridade.

Tabela 3: Taxa de abandono precoce da educação (% de Homens e Mulheres que não concluíram o ensino secundário entre os 18 e 24 anos)

Anos	Sexo			
	Homens		Mulheres	
	Zona Euro (19 Países)	Portugal	Zona Euro (19 Países)	Portugal
2001	21,7	51,6	16,4	37,0
2018	12,9	14,7	9,0	8,7

Fonte: PORDATA (2020)

Constata-se que em 2001 mais de metade dos indivíduos do sexo masculino em Portugal não tinham o ensino secundário concluído, sendo que este número baixou para cerca de 15% em 2018. Em relação à média dos Países da Zona Euro, se em 2001 Portugal estava bastante longe desses valores, em 2018 está relativamente próximo, o que indicia que as medidas tomadas para melhorar as condições e dar oportunidades a todos a nível educacional terão resultado.

Analisando a tabela abaixo segundo os indivíduos do sexo feminino, a percentagem em 2001 é mais baixa comparativamente aos homens na Zona Euro. Sendo que em 2018 verifica-se um substancial aumento relativamente à percentagem correspondente às mulheres em Portugal e na Zona Euro comparativamente com a percentagem dos homens.

Tabela 4: Percentagem de Homens e Mulheres que possuem um curso superior em 2001 e 2018

Anos	Sexo			
	Homens		Mulheres	
	Zona Euro (19 Países)	Portugal	Zona Euro (19 Países)	Portugal
2001	21,3	7,6	18,5	10,7
2018	30,0	19,7	32,9	29,8

Fonte: PORDATA (2020)

Em traços gerais regista-se uma evolução positiva dos valores, ou seja, o número de indivíduos de ambos os géneros, com curso superior aumentou no período em análise. Tendo em conta os dados em Portugal verifica-se um aumento de 12% em relações aos homens e 19% em relação às mulheres. Enquanto que na Zona Euro regista-se um aumento de 14% em relação ao género feminino e 9% em relação ao género masculino. É de notar que existe uma aproximação mais relevante dos dados referentes às mulheres na Zona Euro e em Portugal, sendo a diferença de apenas 3%.

Estes números podem ajudar a sustentar a ideia de que em 2001 o processo de emancipação das mulheres já apresentava resultados concretos no domínio da educação. Por exemplo, em 1992 a percentagem de mulheres com um curso superior era semelhante aos números de 2001, cerca de 11%, o que indicia que o processo de emancipação terá decorrido uns anos mais cedo. (PORDATA, 2020). Os valores atuais da percentagem de mulheres com um curso superior, em Portugal, são interessantes na medida em que são bastante superiores à percentagem de homens com as mesmas habilitações.

1.2. (Des)Igualdade entre Género: Abordagem Comparativa entre Vários Países

A primeira aplicação neoclássica da teoria de discriminação foi elaborada por Edgeworth (1922) onde este questiona: “Devem os homens e as mulheres receber uma remuneração igual exercendo as mesmas funções numa empresa?”.

Sendo assim este autor aborda a resposta típica do sexo masculino a esta questão: argumentam que o trabalho das mulheres não é comparável com o dos homens. No entanto o autor afirma que na sua questão a palavra igual não é suscetível de interpretação

e de quantificação. Ou seja, os géneros masculino e feminino devem ser remunerados da mesma forma, independentemente do uso distinto das suas capacidades.

Para além das capacidades físicas de cada género, este autor considera também que a questão emocional, nomeadamente a fadiga derivada de um trabalho menos esforçado direcionado na maior parte das vezes às mulheres, pode ser comparada ao esforço físico de um trabalho mais exigente, que tendencialmente é mais relacionado ao sexo masculino.

Segundo Becker (1957) autor fundador da discriminação no mercado de trabalho, o preconceito entre géneros existe devido ao favoritismo que a entidade empregadora e os próprios trabalhadores estabelecem para com aqueles que sofrem esta discriminação. O preconceito é fundamentado tanto por grupos sociais como por grupos demográficos. Partindo do princípio que cada empregador tem diversas preferências e ao contratar alguém dará primazia aos seus ideais.

Para Becker (1957) o empreendedor está predisposto a acarretar custos mais elevados selecionando um colaborador do grupo de indivíduos que vá de acordo às suas preferências. Isto porque, contratar um indivíduo ao qual ele tem preconceito, aumentará os prejuízos inerentes à sua inutilidade e ineficiência. Ou seja, o custo a pagar em contratar um indivíduo do grupo discriminado é maior do que um salário mais elevado àquele indivíduo que pertence ao grupo dos não discriminados.

Seguindo o mesmo pensamento Arrow (1971) afirma que os trabalhadores são muitas vezes julgados por características pessoais, como o género, originando assim diferentes salários, onde as características com maior valor são melhor remuneradas.

Estas diferenças foram atribuídas a fatores de ordem biológica, assumidas como naturais e moralmente corretas, as diferenças biológicas serviram para colocar as mulheres ligadas às tarefas domésticas e aos cuidados familiares. Apesar de a partir dos anos 70, não se encontrar consenso quanto à existência de diferenças de género, o estudo relativo aos estereótipos de género evidenciava a existência de crenças populares bem disseminadas quanto às diferenças entre homens e mulheres.

Ashmore e DelBoca (1981) definiram o conceito de género enquanto um conjunto de significados e expectativas associadas aos comportamentos dos elementos de cada sexo, ou seja, o género é mais do que feminino e masculino, mas sim um conjunto de valores culturais e não apenas uma propriedade do indivíduo. O estudo à volta da discriminação de género em Portugal teve um início tardio, lento e irregular, dada a institucionalização

também tardia da sociologia em Portugal, resultante de um contexto histórico, político, social e cultural do país.

Benhabib (1990) elaborou a sua teoria de papel social, sendo a ideia central de que as diferenças de género são um produto dos papéis sociais que regulam o comportamento na vida adulta. Os papéis de género são definidos como aquelas expectativas partilhadas acerca dos comportamentos apropriados dos indivíduos, em função do seu género socialmente definido. Estes papéis de género incutem direta ou indiretamente as diferenças de género estereotipadas.

Somente uma mudança na divisão do trabalho poderá conduzir a uma mudança substancial no conteúdo dos papéis de género, na tipificação das competências e na extensão das respetivas diferenças. Apesar de inúmeros trabalhos afirmarem a inexistência de diferenças entre géneros, grande parte das pessoas continuam a acreditar em distintos posicionamentos de homens e mulheres no mercado de trabalho. (Amâncio, 2003)

Internacionalmente a introdução do conceito de igualdade de género não foi pacífica, criando discórdias entre o que seria acabar com a discriminação de género vivida e uma luta de afirmação de interesses por parte das mulheres. (Amâncio, 2003)

Embora a igualdade entre género seja um dos principais fundamentos da União Europeia, continua a constatar-se uma clara e evidente desigualdade entre homens e mulheres no mercado de trabalho. Para isso a Comissão da União Europeia adotou a Carta das Mulheres (2010), com o objetivo de reforçar a promoção da igualdade entre homens e mulheres na Europa e no mundo. O compromisso estratégico centra-se nos quatro domínios prioritários seguintes:

- a) Aumentar a participação das mulheres no mercado de trabalho e colmatar a dependência económica do género feminino;
- b) Reduzir as disparidades salariais e de rendimentos entre mulheres e homens;
- c) Impulsionar a igualdade entre homens e mulheres nos cargos de tomada de decisão;
- d) Incentivar a igualdade de género e os direitos das mulheres em todo o mundo.

A 26 de outubro de 2018 o Conselho providenciou o “Plano de Ação II da União Europeia em Matéria de Igualdade de Género” transformando a vida das mulheres

segundo as ações externas da União Europeia. Este plano realça a necessidade de realização do pleno e igual exercício de todos os direitos humanos e liberdades fundamentais.

Os estados, sob regulação europeia, procuram promover políticas de equidade de género, podendo contribuir para o reconhecimento das mulheres como independentes, num percurso de autonomia moderada. Concretamente, estas políticas pretendem colmatar restrições do acesso ao trabalho, promovendo salários e acessos igualitários. As políticas de igualdade e paridade de género no domínio do mercado de trabalho constituíram um dos aspetos principais a ser discutido, em todos os Estados-Membros da União Europeia. (Lister, 2003)

Tabela 5: População empregada por sexo em Portugal e na Europa (%)

Anos	Sexo			
	Homens		Mulheres	
	Zona Euro (19 Países)	Portugal	Zona Euro (19 Países)	Portugal
2000	58,0	55,0	42,0	45,0
2018	53,9	51,1	46,1	48,9

Fonte: PORDATA (2020)

A tabela anterior apresenta as estatísticas mais recentes da Zona Euro e de Portugal sobre o emprego por sexo. No período em análise, em Portugal, a percentagem de mulheres e homens tornou-se mais equilibrada, não sofrendo diferenças significativas em 2018. Por outro lado, os valores estatísticos referentes à Zona Euro evidenciam uma elevada desigualdade de género nas condições de acesso ao mercado de trabalho, visto que, os dados correspondentes a mulheres e homens estão mais distantes da situação ideal, que seria 50% para cada um dos géneros.

No entanto existem países em que as mulheres sofrem uma opressão e desigualdade social muito mais elevada, no Irão por exemplo, as mulheres ainda lutam pelos seus direitos. Em 2006, uma campanha muito importante que demonstrou isso foi a "*One Million Signatures for Change and Equality*", como o nome indica, a procura por um milhão de assinaturas em apoio à mudança das leis do país, que vão contra a igualdade de direitos entre a população. (Moretão, 2017)

A campanha foi criada por mulheres ativistas em resposta às leis que favorecem a sociedade patriarcal. São vários os assuntos retratados nesta campanha como: de acordo com o Código Civil Iraniano, artigo 1133, um homem pode divorciar-se da sua mulher

quando desejar fazê-lo, no entanto, a mulher não possui o mesmo direito podendo apenas pedir o divórcio em situações muito específicas.

No caso de divórcio o maior problema enfrentado pelas mulheres é a questão da guarda dos filhos. De acordo com o artigo 1170, a mãe perde a custódia dos filhos se esta se casar novamente, em contrapartida esta medida não se aplica aos homens, continuando a ter os seus direitos relativos à guarda e custódia. O problema resultante da atribuição da custódia das crianças condiciona e sensibiliza muitas mães, que por vezes continuam em casamentos abusivos e problemáticos pelo bem dos filhos. (Moretão, 2017)

Outro ponto abordado pela causa é a questão da nacionalidade iraniana, que é passada de pai para filho, não sendo aceite que as mães passem a sua nacionalidade. Isto é, se uma mulher iraniana se casar com indivíduo com uma nacionalidade diferente, os seus filhos não são reconhecidos como cidadãos iranianos, o que dificulta posteriormente o direito à educação e à saúde pública.

No Irão as lutas pelos direitos abordam inúmeras questões, desde educação, oportunidades de emprego, violência entre géneros e uma grande desigualdade de direitos, no entanto, sempre de uma perspetiva religiosa. Elas acreditam que os problemas que enfrentam, são resultantes de interpretações masculinas erradas, e não dos próprios princípios do Islã. (Barlow & Shahram, 2008)

Segundo Barlow e Shahram (2008) nem os mais extremistas fundamentalistas podem julgar e criticar as credenciais islâmicas de mulheres como Zahra Mastafavi. Professora na Universidade de Teerã, além de ser Secretária Geral da Sociedade das Mulheres. A Sociedade das Mulheres tem como objetivo a maior participação destas na sociedade e a garantia dos direitos das mulheres com base nos princípios islâmicos, Zahra acredita que as mulheres devem ser incentivadas a se desenvolver na política, na educação e na sociedade. Um exemplo muito significativo e que retrata exatamente o que anteriormente foi dito, era a impossibilidade até agora de as mulheres iranianas assistirem a um simples jogo de futebol. Em 2019, milhares de mulheres iranianas puderam assistir livremente a um jogo de futebol pela primeira vez, o que não acontecia desde 1979.

É importante não apenas mudar as leis, mas executá-las, pois, constitui o maior problema para um país com uma cultura tão enraizada e discriminatória.

Capítulo II – Participação da Mulher no Mercado de Trabalho em Portugal e na Europa

2.1. A Evolução dos Direitos das Mulheres no Mercado de Trabalho

No início dos anos 30 surgiram as primeiras mulheres a ingressar no mercado de trabalho, em diversas áreas como: advocacia, medicina, ensino, entre muitas outras. Começou-se então a perceber a importância e a necessidade de o género feminino ocupar lugares até então preenchidos por homens. (Pereira, 2015)

Segundo Pereira (2015) todo este processo de emancipação das mulheres não foi realizado repentinamente, mas sim, resultado de diversas lutas e movimentos feministas desencadeados pela existência de preconceitos e discriminação de género.

Os movimentos feministas surgiram inicialmente dando voz às mulheres pelo acesso à educação e ao voto, visto que a sociedade apenas reconhecia o homem como competente de tomar decisões pela coesão familiar, às mulheres cabia as tarefas domésticas e era impensável que estas exercessem uma função remunerada.

Durante muitos séculos as mulheres ficaram limitadas e impedidas de participar nas tomadas de decisão tanto do próprio seio familiar como da sociedade. (Pereira, 2015)

No entanto, com a Revolução Francesa e com a Revolução da Independência Americana, foi promovida a expansão dos direitos dos homens de forma a existir uma maior igualdade entre todos. (Pereira, 2015)

Segundo Fonseca (2017) em Portugal, após o 25 de Abril de 1974 surge a consagração da igualdade entre todos os portugueses e portuguesas, onde nenhum cidadão pode ser discriminado ou privilegiado devido aos seus antecessores, género, origem, língua, religião, convicções políticas, situação financeira e orientação sexual. Todos estes cidadãos têm direito à retribuição do trabalho e às mesmas oportunidades na escolha de uma determinada profissão.

O aumento da participação feminina no mercado de trabalho esteve ligado à situação económica do agregado familiar, pensando que constituiria uma ajuda para suportar despesas visto que um único salário, sendo reduzido tornava a situação económica da família vulnerável. (Fonseca, 2017)

A rapidez da inserção da mulher no mercado de trabalho, explica-se através de 2 fatores: o crescimento económico e o desenvolvimento do movimento feminista.

A partir dos anos 80 torna-se relevante a emancipação das mulheres, com profissões mais reconhecidas e níveis de habilitações académicas mais altos, no entanto esta evolução surge de forma progressiva até aos dias de hoje. (Pereira, 2015)

A constante evolução do papel da mulher no mercado de trabalho surge em contexto económico, histórico, político social e cultural do país. Recordemos um passado não muito longínquo, no qual, as mulheres não eram bem reconhecidas se trabalhassem fora de casa, porque com isso poderiam não realizar as tarefas domésticas. (Abrantes, 2013)

Ainda nos dias de hoje existem áreas ocupadas pelo sexo masculino, de tal forma enraizadas na sociedade e na cultura que as mulheres ocupam a minoria desses lugares, nomeadamente, postos de trabalho em tribunais superiores, em governos, na gestão de grandes empresas, nas agências de segurança, nos transportes públicos, nos transportes de mercadorias entre muitos outros. (Furtado, 2013)

Atualmente estão em vigor vários documentos legislativos em Portugal que primam pela defesa das mulheres de modo a conseguir a plenitude da igualdade dos direitos de género, erradicando definitivamente a discriminação entre homens e mulheres no mercado de trabalho. (Correia, 2017)

O código de trabalho (2019) em vigor determina a identidade de género segundo o direito à igualdade no ingresso a qualquer função, ou seja, todos os candidatos a um emprego têm direito à igualdade de tratamento, formação e condições de trabalho, não podendo ser beneficiado, desprovido de qualquer direito e dispensado de qualquer dever.

Apesar de, em determinados contextos as mulheres serem caracterizadas como mais eficientes quando comparadas com os homens e de conseguirem os mesmos níveis de desempenho que estes, nem sempre são reconhecidas como tal pela entidade empregadora. (Taveira, 2018)

A empresa deve então estar ciente dos benefícios e das vantagens que encontram no género feminino, não descartando *a priori* nenhum candidato a colaborador com base no género.

2.2. Principais Modelos Teóricos

Nesta fase irão ser discutidas algumas abordagens teóricas relacionadas com a participação das mulheres no mercado de trabalho, em primeiro lugar, a nossa atenção recairá sobre as teorias económicas que se focalizam na divisão de género no mercado de trabalho.

2.2.1. A Teoria Económica Neoclássica

A escolha de participar no mercado de trabalho, de acordo com a teoria neoclássica, é uma decisão racional, efetuada na posse da plena informação, e que tem como objetivo a maximização da utilidade do indivíduo. O indivíduo opta entre o seu tempo de lazer, que lhe confere utilidade, ou o trabalho remunerado permitindo-lhe o acesso ao mercado de bens e serviços. (Blau, Ferber & Winkler, 2006)

A oferta de trabalho é consequência de dois tipos de efeitos que, frequentemente, atuam em conjunto, mas em sentidos opostos: o efeito de rendimento e o efeito de substituição. A teoria sugere que o efeito de rendimento ocorre quando, o aumento do rendimento do indivíduo provoca uma diminuição do número de horas que o indivíduo está disposto a disponibilizar ao trabalho remunerado e por consequência, um aumento do número de horas direcionadas para o lazer. Por outro lado, o efeito de substituição ocorre quando um aumento de salário induz um aumento da oferta de trabalho, em detrimento do tempo destinado ao lazer. A decisão de participar no mercado de trabalho está associada às preferências do indivíduo, dependendo da forma como este valoriza o trabalho remunerado e o lazer. (Blau, Ferber & Winkler, 2006)

Por força dos papéis tradicionais de género, são as mulheres que assumem uma maior responsabilidade pelo trabalho doméstico e pela orientação dos cuidados à família, mas simultaneamente, tem-se assistido à sua crescente participação no mercado de trabalho. Esta realidade impôs problemas adicionais à teoria neoclássica, que assumia que a afetação do tempo do indivíduo se cingia à escolha entre trabalho remunerado e lazer. Neste sentido, surgiu a necessidade de incorporar na teoria, o trabalho não remunerado, nascendo assim uma nova área de estudo: a Economia da Família.

No centro da teoria contruída por Becker (1957) está a pressuposição de que o agregado familiar não é apenas uma unidade de consumo, mas também uma unidade de produção, já que as atividades domésticas, não remuneradas, produzem bens e serviços consumidos pela família.

Seguindo o raciocínio do trabalho remunerado, a abordagem neoclássica concentra na taxa do salário o foco da decisão de participação no mercado de trabalho, deixando de fora motivações tão importantes como a procura de realização profissional e a satisfação pelo trabalho. (Perista & Lopes, 1999) Ainda que promova uma boa explicação para as diferenças de remunerações entre homens e mulheres, esta abordagem falha em explicar porque é que duas profissões com iguais exigências em termos de qualificação são tipificadas distintamente como profissão feminina e profissão masculina.

2.2.2. A Teoria das Preferências Individuais

A teoria das preferências individuais desenvolvida por Catherine Hakim (2001) na sua obra *Work-Lifestyle Choices in the 21st Century* aponta à teoria neoclássica a incapacidade de tomar em consideração a diversidade de preferências e opções que se colocam às mulheres relativamente à sua vida familiar e ao mercado de trabalho. (Hakim, 2001). Assim, esta teoria baseia-se no princípio da heterogeneidade feminina pois, na perspetiva de Hakim (2001), não existe um estilo de vida padronizado e homogêneo que compreenda as opções relativamente à esfera familiar e profissional. Segundo a autora, é possível reconhecer três tipos de ideais de mulheres no que respeita à sua relação com o mercado de trabalho:

- a) Mulheres orientadas para a sua carreira profissional, sendo financeiramente independentes, o emprego figura como o elemento central das suas vidas, como a principal fonte de realização pessoal;
- b) Mulheres adaptativas, integra as mulheres cujas prioridades na vida se alteram com o casamento e com o nascimento dos filhos. Estas mulheres revêm-se num emprego que permita satisfazer as necessidades económicas sem prejudicar o seu seio familiar;
- c) Mulheres centradas na vida doméstica e matrimonial, a família é o elemento central das suas vidas, estas mulheres preferem um estilo de vida que não passe pela participação no mercado de trabalho.

Segundo a autora a tendência que se tem vindo a evidenciar é uma crescente polarização entre as mulheres adaptativas e as orientadas para a carreira profissional. Por um lado, as mulheres adaptativas tentam articular a sua vida profissional com a sua vida pessoal, não tendo como objetivo apostar na carreira profissional e por isso concentram-se nas atividades menos qualificadas e remuneradas. Por outro lado, as mulheres

orientadas para a carreira competem com os homens no mercado de trabalho e concentram-se em postos de trabalho qualificados, bem remunerados e de elevado estatuto social.

2.2.3. A Teoria do Capital Humano

A Teoria do Capital Humano centra-se no investimento em formação, educação e experiências, demonstrando a existência de menores probabilidades de as mulheres serem promovidas a cargos de topo por três razões distintas: a falta de habilitações necessárias, as suas preferências de emprego e a falta de experiência requisitada quando comparada à dos homens. (Haveman & Beresford, 2011)

É associado à mulher a inexistência do devido capital humano para ocupar estes cargos, no entanto, se outrora as habilitações escolares podiam explicar o reduzido número de gestoras, hoje em dia, a tendência inverteu-se e constata-se que as mulheres constituem a maioria da comunidade estudantil no mundo ocidental, como verificamos na tabela 4. (Haveman & Beresford, 2011)

Mesmo sendo as mulheres a constituírem uma grande parte dos estudantes do ensino superior, em relação às preferências de emprego, existem estudos que indicam que o género tem implicações nas opções de emprego, o que pode indicar e explicar o facto de não ocuparem cargos hierarquicamente superiores. (Marques, 2018).

Relativamente à experiência de trabalho as mulheres tendem a adquirir menos experiência do que os homens para ocupar cargos de gestão, o que pode originar um círculo vicioso. Por norma estas discrepâncias acontecem devido à maternidade na primeira década após a saída da faculdade, fazendo com que as mulheres interrompam as suas carreiras para cuidar dos seus filhos. (Haveman & Beresford, 2011)

2.2.4. A Teoria de Características de Estatuto

A Teoria de Características de Estatuto considera a empresa como um conjunto de recursos e competências que são conduzidas à gestão com as suas vantagens e desvantagens. Uma organização deve recrutar recursos raros, valorizáveis e de difícil imitização, no qual permitirá obter vantagens competitivas de longa duração. (Haveman & Beresford, 2011)

As mulheres tendem a desenvolver vantagens competitivas, no sentido em que ainda prevalece o facto de, à partida menos valorizadas e geradoras de menos expectativas de

carreira, as mulheres serem compelidas a dar mais provas das suas qualificações e competências. Neste sentido, poder-se-ia pensar que empresas que assegurassem possibilidades de carreira às mulheres teriam alguma garantia de recrutamento dos melhores gestores para as posições de liderança. (Haveman & Beresford, 2011)

Desta forma, as empresas que se preocupam em promover as carreiras das mulheres e de lhes permitir atingir lugares de responsabilidade e direção retiram vantagens competitivas em termos de resultados. (Davidson & Burke, 2011)

Inúmeros investigadores afirmam que, mais do que uma vantagem competitiva, a diversidade no trabalho, tornou-se imperativo para as organizações. Neste sentido alguns estudos procuram verificar a relação entre a diversidade profissional e o desempenho da empresa. (Haveman & Beresford, 2011) Um desses estudos debruçou-se sobre a ligação da presença feminina nas funções de gestão de topo e o desempenho financeiro de 200 empresas americanas e constatou que as empresas, com maior percentagem de presença feminina nos quadros superiores, tinham rácios de desempenho financeiro mais elevados. No entanto não foi possível determinar a correlação de maior percentagem feminina com o melhor desempenho financeiro.

Assim, as últimas duas teorias, tanto a Teoria do Capital Humano, como a Teoria de características de Estatuto evidenciam diferentes visões do papel e qualidades afetas a cada género. Enquanto que a Teoria do Capital Humano prevê que a mulher tenha inferiores qualificações face ao homem, por outro lado, a Teoria de Características de Estatuto determina que a diversidade e o reconhecimento do mérito originam vantagens competitivas às organizações.

2.3. O Papel da Mulher no Mercado de Trabalho: Em Portugal e na Europa

A participação feminina no mercado de trabalho tem sido destacada no contexto da política europeia, nos últimos anos, na Estratégia Europeia 2020, na qual o objetivo primário consiste em assegurar e elevar a taxa de emprego das mulheres com idades compreendidas entre os 20 e os 64 anos, o que significa que é necessário, dar prioridade ao combate dos obstáculos à participação das mulheres no mercado de trabalho. (COM, 2010)

Será no pressuposto de um maior equilíbrio entre homens e mulheres, nas funções de decisão e poder que o empreendedorismo feminino, contribuirá para a criação de melhores empregos e estimulará a economia nacional e europeia. A necessidade de

promover a igualdade de género constitui um fator importante para o crescimento económico, bem como para a eliminação de todos os tipos de barreiras e obstáculos na mobilização plena das competências e capacidades de mulheres e homens. (Marques & Moreira, 2011)

O compromisso do Estado português em promover a igualdade de género é visível na implementação de Planos para a Igualdade, sendo de referir o III Plano nacional para a igualdade de 2007 a 2010. Este instrumento político tem como objetivo:

- i. Desenvolver o empreendedorismo feminino na vida económica através do autoemprego;
- ii. Estimular o estabelecimento de soluções inovadoras que permitam que as mulheres possam aceder a mecanismos financeiros;
- iii. Estimular o desenvolvimento qualificado de regiões e de atividades sectoriais através da atividade empreendedora feminina como um instrumento inovador;
- iv. Estimular associações de mulheres empreendedoras com o desenvolvimento de redes de serviços e produtos, usando as novas tecnologias.

Não obstante, na Europa o princípio de igualdade entre homens e mulheres implica a indispensabilidade de compensar a desvantagem das mulheres no que se refere às condições de acesso e participação no mercado de trabalho. É essencial a participação equilibrada das mulheres e dos homens nas atividades profissionais, assim como na vida familiar, esta problemática constitui um aspeto essencial do desenvolvimento da sociedade. Tanto os homens como as mulheres, sem discriminação em função do sexo, gozam do direito à conciliação entre a vida profissional e a vida familiar.

No Pacto Europeu para a Igualdade de Género para 2011-2020, o Conselho:

- a) Constata, por sucessivos relatórios da Comissão, que o progresso da Igualdade entre Homens e Mulheres é lento e que a igualdade de facto ainda não foi atingida, consequência das barreiras que as mulheres enfrentam no mercado de trabalho;
- b) Reafirma o seu compromisso em cumprir a missão da União Europeia no domínio da igualdade entre homens e mulheres tal como mencionado no Tratado.

c) Pretende autonomizar:

- i) A redução das assimetrias no emprego e na proteção social;
- ii) A promoção de um maior equilíbrio entre o trabalho pago e o apoio à vida familiar;

d) Preconiza:

- i) A promoção do emprego e do empoderamento das mulheres;
- ii) A eliminação dos estereótipos de género e a promoção da igualdade de género a todos os níveis;
- iii) Melhores respostas para o cuidado de crianças até à idade de entrada obrigatória no sistema de ensino;
- iv) Flexibilidade na organização do trabalho;
- v) Diversos tipos de licenças para homens e mulheres;

Estas políticas são direccionadas às mulheres, assim a existência de igualdade entre géneros é um ponto de interesse da sociedade, sendo que, em todas as áreas de intervenção da União Europeia é valorizado o papel fundamental dos homens na concretização da igualdade de género, devendo contribuir para que esta igualdade se concretize.

Apesar de a união Europeia ter legislado salário igual para trabalho igual, na Estónia as mulheres recebem menos aproximadamente 25,6% do salário dos homens pelo desempenho do mesmo trabalho, como podemos verificar na tabela abaixo. Outro país que evidencia desigualdades notórias é a Áustria com uma diferença salarial entre homens e mulheres de cerca de 20%. A escolha dos países na tabela abaixo, baseou-se na tentativa de comparação dos países da União Europeia com as maiores e menores disparidades salariais num período de tempo de 7 anos para percebermos a evolução das mesmas.

Tabela 6: Desigualdade Salarial em Percentagem em 2010 e 2017

Anos	Sector de atividade económica					
	Zona Euro (19 Países)	Áustria	Eslovénia	Estónia	Itália	Portugal
2010	17,0	24,0	0,9	27,7	5,3	12,8
2017	16,1	19,9	8,0	25,6	5,0	16,3

Fonte: PORDATA (2020)

De acordo com os dados estatísticos do PORDATA (2020) demonstrados na tabela acima, de uma forma geral, no período em análise, as desigualdades salariais diminuíram, com exceção de Portugal e Eslovénia que registaram aumentos ainda significativos. Para as disparidades acima mencionadas, as causas podem ser várias e muitas vezes interligadas, podendo incluir fatores estruturais, legais, sociais, culturais e económicos. Outros fatores que podem contribuir para esta problemática são as qualificações escolares e profissionais, a ocupação profissional, o setor de atividade, as interrupções na carreira, a dimensão da empresa a que pertence, bem como o contrato de trabalho e a duração do mesmo.

Tabela 7: Disparidade salarial na remuneração base média mensal dos trabalhadores por conta de outrem em Portugal

Anos	Níveis de qualificação				
	Total	Quadros superiores	Quadros médios	Profissionais qualificados	Profissionais não qualificados
1985	-22,1	-19,7	-13,6	-12,5	-8,3
2018	-14,5	-26,1	-13,4	-9,8	-6,9

Fonte: PORDATA (2020)

Realizando uma análise mais pormenorizada do mercado de trabalho em Portugal, com base na tabela acima, sugere-se uma reflexão comparativa das desigualdades salariais nas várias categorias de trabalho.

De uma forma geral as desigualdades salariais entre homens e mulheres baixaram, de 1985 para 2018, sendo que ainda são significativas. No entanto, nos quadros superiores esta tendência não se verifica, tendo-se registado um aumento considerável. De realçar que se verifica que a diferença salarial é menor na base do que no topo da hierarquia das qualificações profissionais, podendo assim afirmar que as desigualdades salariais são diretamente proporcionais ao nível de qualificação do trabalhador.

2.4. Variáveis que Condicionam a Participação da Mulher no Mercado de Trabalho

Existem ainda muitos desafios a serem vencidos pelas mulheres, como os estereótipos que estas sofrem incutidos muitas vezes pela sociedade. Estas imaginam que não são capazes de atingir cargos dentro da organização como os homens, deparando-se com barreiras invisíveis como: Glass Ceilling, Sticky Floor e Queen Bee. Estes conceitos serão clarificados e abordados no presente tópico.

2.4.1. Estereótipos

Uma das barreiras impeditivas ao avanço das mulheres nas organizações são os estereótipos de género, os quais resultam muitas vezes de crenças e culturas enraizadas na sociedade sobre o que é ser homem ou ser mulher. (Dueh & Bono, 2006)

Para Dueh e Bono (2006) a formação dos estereótipos está diretamente relacionada com os valores de cada indivíduo, isto é, existe uma parte psicológica de cada indivíduo associada ao conceito de estereótipo, fazendo com que cada homem ou mulher tenha dificuldades em entender e justificar uma ideia pré-concebida.

Tradicionalmente são atribuídos aos homens papéis de maior responsabilidade: o sustento, a orientação para resultados, a competitividade e a força. Às mulheres são atribuídos papéis referentes ao cuidado, com base nas suas características emocionais e relacionais. (Agostinho & Monteiro, 2013)

Antigamente ouvia-se que o papel da mulher era casar e ter filhos em contrapartida, o homem era visto como a pessoa que tinha de levar dinheiro para casa e para isso focar-se na sua carreira.

Esses estereótipos de género consistem na maioria em avaliações e ideias negativas em relação às mulheres, uma vez que sugerem que estas detêm menos capacidades de liderança e de sucesso profissional. É a partir destas afirmações pré-concebidas que se continua a expandir e a difundir a ideia de que as mulheres constituem um grupo que não apresenta capacidade para liderar em situações de grande responsabilidade. (Loureiro & Cardoso, 2008)

Hoje esse estereótipo já não é assim tão linear e predominante, a mulher conquistou o seu espaço no mercado de trabalho, conseguindo focar-se tanto na sua vida familiar como na sua carreira profissional.

Existem duas tentativas para tentar eliminar os estereótipos de género segundo Ellemers, Rink, Derks e Ryan (2012):

A primeira é referente a uma mudança nos papéis sociais, colocando mais mulheres em lugares de gestão, com salários iguais e com os mesmos direitos em relação aos homens. A segunda tentativa passa por intervenções organizacionais, como formações em igualdade de direitos entre homens e mulheres, com o objetivo de diminuir os estereótipos de género. Por se tratar de um problema enraizado na cultura, constitui uma

variável difícil de colmatar e mudar, uma vez que implica mudar atitudes e crenças dos indivíduos. (Haveman & Beresford, 2011)

2.4.2. Glass Ceiling

Este conceito surgiu na tentativa de expor as barreiras invisíveis com as quais as mulheres são confrontadas no mercado de trabalho, a metáfora do vidro pretende demonstrar essa invisibilidade – as mulheres conseguem ver os seus colegas (homens) a atingirem funções hierarquicamente superiores, enquanto estas ficam retidas em cargos de gestão intermédia. (Marques & Ferreira, 2015)

Alguns desses entraves vão sendo desvendados e posteriormente analisados com o objetivo de serem eliminados. (Ellemers et al., 2012)

O termo do *glass ceiling* foca-se no género feminino, isto é, as mulheres como um grupo social são confrontadas com obstáculos para ascender a lugares cimeiros nas organizações. Dada a dificuldade de suprimir estes estereótipos, as mulheres ainda estão em minoria em cargos de gestão de topo, apesar de já existirem evidências científicas que comprovam a existência de estilos e técnicas de gestão que podem levar ao sucesso das empresas. (Dezső & Uribe, 2016).

A prova de que o *glass ceiling* é uma realidade, é observar as estatísticas em todo o mundo e perceber que a presença das mulheres é ainda consideravelmente inferior à dos homens.

De acordo com o Eurostat (2017) existem 9.4 milhões de gestores na União Europeia sendo que apenas 3.4 milhões são mulheres (36%), as diferenças são ainda mais notórias se se considerar, especificamente, os cargos de membro de direção de uma empresa ou de diretor executivo. A percentagem de mulheres nesses cargos é de 25% para membros de direção e menos de 20% para diretores executivos. Ou seja, e em números redondos apenas 1 em cada 3 gestores existentes na união europeia é mulher.

A lituânia é único país da União Europeia que possui mais mulheres do que homens nos cargos de gestão, sendo que a proporção entre mulheres e homens é de 56%. Já o Luxemburgo possui o menor número de mulheres nestas funções, apenas 15%. (Eurostat, 2017)

No caso de Portugal a proporção entre mulheres e homens nos cargos de gestão é de 36%, sendo que apenas 22% dos membros de direção são mulheres e no caso de diretores executivos o número de mulheres é ainda mais escasso e situa-se nos 10%.

Para além das óbvias desigualdades que decorrem da análise das estatísticas apresentadas, há também um fator que contribui para enfatizar o facto de poder existir na realidade uma discriminação no acesso a cargos de gestão de topo por parte das mulheres: a desigualdade salarial que existe nesses cargos entre homens e mulheres. Por exemplo, no caso Português os homens ganham em média mais 26% em relação às mulheres considerando que ambos são gestores de topo, sendo que, no caso do total da União Europeia essa diferença é de 23.4%. (Eurostat, 2017)

A existência do fenómeno teto de vidro impede as mulheres e as organizações de atingirem todo o seu potencial, uma vez que nega todos os benefícios da diversidade de género na liderança, como o crescimento da economia e da produtividade. (Dezső, Ross & Uribe, 2016).

O *glass ceiling* pode ser refletido em 3 fatores organizacionais (Dimovski et al., 2010):

- Cultura organizacional – uma vez que influencia a orientação da organização em relação à diversidade. A diversidade contribui para um ambiente em que todos maximizam o seu potencial, prestando pouca atenção à temática diversidade traduzindo-se num ambiente que exclui certos grupos sociais.
- Práticas organizacionais – uma não clara discriminação das funções para trabalhos de chefia e a inexistência de sistemas de recrutamento formais, tende a criar obstáculos na promoção da mulher para cargos de chefia.
- Clima organizacional – a perceção de que a organização tem em relação à capacidade da mulher em assumir cargos de liderança, inclui, atitudes contra estas podendo resultar em ambientes desencorajadores para as mesmas.

2.4.3. *Sticky Floor e Queen Bee*

Sticky floor é o conceito que complementa o *glass ceiling* sendo caracterizado por um fenómeno no qual representa a maior dificuldade que as mulheres enfrentam ao tentar ascender a cargos de autoridade nas estruturas organizacionais, originando uma maior concentração e permanência de mulheres na base da pirâmide hierárquica. As mulheres

ficam retidas em cargos com possibilidades muito limitadas de movimentação organizacional. (Baert et al., 2016)

Um dos justificativos para a persistência deste fenómeno é que no recrutamento para estas funções enquanto os homens são promovidos pelo seu potencial, as mulheres são contratadas segundo o seu histórico profissional permanecendo sempre nas mesmas funções. Isto leva a que as mulheres acabem por ter um passado profissional pouco diversificado. (Baert et al., 2016).

O ambiente cultural em que as mulheres se encontram também influencia a estagnação de carreira profissional, uma vez que, são ambientes na maioria masculinizados que não potenciam e promovem o desenvolvimento individual feminino. (Correll, 2004)

Sobre o fenómeno das dificuldades na promoção das mulheres existe também o fenómeno *Queen Bee*.

Este conceito surge, pois, a expectativa da sociedade centra-se no facto de quando um membro de um grupo em desvantagem atinge um lugar de sucesso, tal facilita a ascensão dos outros membros. (Kaiser et al., 2015)

Contudo, o fenómeno *Queen Bee* contraria isso, indicando que há situações em que são as próprias mulheres a bloquearem a promoção de outras mulheres. (Dezső, Ross & Uribe, 2016).

Numa organização predominante masculina, atingir um lugar de topo só é possível adotando determinadas atitudes, como tal, as mulheres tentam imitar os comportamentos masculinos de maneira a melhorar as oportunidades de serem bem-sucedidas. (Derks et al., 2016)

Isto acontece, porque os estereótipos acerca das características de líder bem-sucedido e dos papéis do género feminino são incongruentes, estando as mulheres em desvantagem. (Derks et al., 2016)

Confrontadas com esses estereótipos, as líderes deparam-se com um duplo problema: o primeiro é relacionado com as expectativas do papel do género feminino, pois estas possuem características mais relacionadas com as relações interpessoais, como gentileza e preocupação e em segundo lugar esperam que sejam pessoas pragmáticas e com foco nos resultados. Perante este dilema as mulheres percebem que para serem bem-sucedidas

necessitam de optar por uma liderança competitiva e não colaborativa. (Dezsó, Ross & Uribe, 2016)

Outra maneira destas líderes serem aceites é distanciando-se de outras mulheres. Este afastamento em relação ao grupo é diretamente associado com o facto de as líderes perceberem *a priori* que associarem-se ao seu grupo só trará desvantagens, ou seja, quando chegam ao “topo” as mulheres tornam-se menos colaborativas no avanço da carreira de outras mulheres. Este fenómeno é mais notório numa situação em que as líderes consideram as suas subordinadas concorrentes diretas. (Ellemers et al., 2012)

Estas líderes recusam a existência de discriminação, no entanto, negam medidas que possam levar a um aumento da presença feminina em lugares de topo. Por conseguinte, este tipo de liderança contribui para um distanciamento das líderes femininas em relação ao género feminino, surgindo assim, uma discriminação de género provocadas pelas *Queen Bee*. (Dezsó, Ross & Uribe, 2016).

Para além disso, este estilo de liderança permite a existência de desigualdades de oportunidades para com o género feminino, assim como contribui para a manutenção de estereótipos relacionados com as mulheres. Por exemplo, num caso específico de avaliação de mulheres mais jovens, as gestoras seniores são mais críticas com o trabalho das subordinadas do que com o dos subordinados, chegando mesmo a descrever as primeiras como menos ambiciosas e comprometidas com a organização. Este tipo de atitude permite então que sejam mantidos estereótipos de género sobre o modo de trabalhar das mulheres, permitindo que seja um fator diferenciador no tratamento feminino e masculino. (Derks et al., 2016)

Capítulo III – Liderança Feminina na Gestão

A liderança surge como uma temática largamente abordada nas inúmeras publicações científicas nacionais e internacionais. Nesse sentido, urge perceber se a liderança no feminino detém um destaque similar.

Neste capítulo numa primeira fase irá ser comparado o papel da mulher com as novas práticas de gestão, em seguida serão descritas várias teorias de liderança e analisado o próprio conceito e abordagens de liderança. Por fim será abordada a liderança no feminino e a importância da diversidade de género em cargos de liderança.

3.1. Recrutamento e Seleção

O ingresso no mercado de trabalho é efetuado, por norma, através de um processo de recrutamento numa primeira fase, seguido pela seleção. Quando uma empresa decide iniciar um processo de recrutamento com o intuito de preencher uma vaga, necessita, primeiramente, de decidir se pretende realizar um processo interno ou um processo externo. (Câmara et al., 2007)

O recrutamento interno reside no preenchimento de uma vaga por um colaborador que ocupa outra função, mas já faz parte da empresa. Por outro lado, o recrutamento externo acarreta uma procura de candidatos externos à empresa. Ambos os recrutamentos têm vantagens e desvantagens, que estão apresentadas nas tabelas que se seguem:

Tabela 8: Vantagens e Desvantagens do Recrutamento Interno

Recrutamento Interno	
Vantagens	Desvantagens
Custos mais baixos.	Processo mais demorado.
O colaborador que ocupará o novo cargo já está familiarizado com a organização.	Dificuldade da hierarquia em conceder um trabalhador para outro departamento.
Novas oportunidades na carreira.	Pode provocar rotação excessiva de colaboradores dentro da empresa.

Fonte: Adaptado de Câmara et al., (2007)

Tabela 9: Vantagens e Desvantagens do Recrutamento Externo

Recrutamento Externo	
Vantagens	Desvantagens
Processo mais rápido.	Custos mais elevados.
Introdução de novas ideias, por meio de novas pessoas.	Possibilidade de existirem riscos mais elevados de incompatibilidade cultural, entre o novo colaborador e a empresa.
Aquisição de uma base de candidatos alargada, que poderá ser útil para futuras vagas.	Frustração dos colaboradores da empresa, que podem considerar que as novas oportunidades só são fornecidas a pessoas fora da organização.

Fonte: Adaptado de Câmara et al., (2007)

Devido à complexidade existente em ambos os processos de recrutamento, é primordial, que a empresa determine a respetiva estratégia de recrutamento de forma concisa, verificando todas as vantagens e desvantagens que pode acarretar.

3.1.1. Recrutamento Externo: *O Head-Hunting*

O recrutamento externo como mencionado anteriormente traduz-se em identificar no mercado de trabalho, candidatos certos com o perfil adequado para ocupar a vaga existente. É possível realizar este processo de variadas formas, no entanto, para a presente investigação é fundamental dar destaque ao processo de recrutamento designado *head-hunting* ou também conhecido por *executive search*.

O *head-hunting* é um método de recrutamento externo e é, essencialmente, utilizado para reconhecer candidatos para lugares de liderança de topo. (Gomes et al., 2008) Este tipo de recrutamento contém um triângulo de atuação, constituído por a empresa-cliente que necessita de recrutar um novo executivo, e por isso recorre a um *head-hunter*, com o objetivo de que este lhe proponha um candidato que se enquadre nas necessidades da empresa. Este tipo de técnica apresenta algumas vantagens enquanto metodologia de recrutamento:

- Tende a ser mais imparcial do que os responsáveis da organização;
- É possível atuar com mais descrição, evitando que a concorrência tenha conhecimento;

- Tem uma grande rede de contactos, o que lhe permite, com maior facilidade, encontrar o candidato que vai ao encontro às necessidades e expectativas da empresa-cliente;
- Dispõe, à partida, de mais tempo e recursos para realizar o processo de recrutamento.

Outra vantagem do *head-hunting* que é apresentada consiste no facto de se considerar que os indivíduos que se enquadram nos cargos de liderança de topo não respondem aos anúncios de emprego, pois podem, deste modo, expor demasiado a sua imagem e perder capacidade de negociação. Por outro lado, o recrutamento laboral, tem vindo a sofrer alterações nos últimos anos, cada vez mais, com o uso das novas plataformas tecnológicas, como o LinkedIn e Facebook. (Qualman, 2010)

3.1.2. Ocorrência da Discriminação

A discriminação de género pode ocorrer em três situações distintas nas organizações: no processo de recrutamento e seleção, na fase da contratação e na promoção e desenvolvimento de carreira.

Bosak e Sczesny (2011) mencionam que, num processo de recrutamento ou de promoção, se as candidatas apresentarem provas das suas capacidades de liderança, em experiências anteriores, têm hipóteses semelhantes às dos candidatos masculinos. O preconceito sobre as mulheres pode ocorrer devido às características associadas às mulheres e aos homens, e as competências que se acredita serem precisas para uma liderança bem-sucedida. Todavia, para as autoras, na presença de informação acerca das posições alcançadas pelo indivíduo, que possam enfatizar a competência e a atuação de uma pessoa, a avaliação diferencial entre homens e mulheres para papéis de liderança é reduzida ou eliminada.

No estudo de Bosak e Sczesny (2011) afirmou-se que ao recrutar, as mulheres são menos tradicionalistas e por isso mais igualitárias. Por outro lado, os homens mantêm uma crença estereotipada em relação ao género, no qual tendem a perceber, as mulheres líderes, negativamente. As perceções estereotipadas de liderança levam a que a avaliação do desempenho das mulheres líderes seja menos favorável em relação aos colegas masculinos. As características associadas, maioritariamente, à mulher (empatia, emocional, calma) têm em última análise influenciado negativamente a imagem destas como líderes. (Duarte et al., 2009).

Para Cook e Glass (2011) as mulheres em posições de liderança em atividades não tradicionais ou predominantemente masculinas, muitas vezes enfrentam resistência sistemática à sua autoridade. Assim, sofrem não só, pressões exageradas, como também não possuem a capacidade de implementar mudanças substanciais na organização.

3.2. O Papel da Mulher Versus As Novas Práticas de Gestão

Atualmente, o grande desafio das organizações é identificar e implementar técnicas de gestão que garantam o sucesso no mercado competitivo dentro do segmento de negócio em que se posicionam. Em relação à gestão de pessoas, o maior desafio é gerir e orientar o cumprimento dos colaboradores, que só é possível quando eles percebem que a sua relação com a organização lhes agrega valor. (Gomes, 2009)

Na opinião de Gomes (2009) aos poucos os valores femininos começam a ser absorvidos pelas empresas, como a valorização do relacionamento interpessoal, da cooperação e o uso da motivação e persuasão em vez da ordem e do controle.

Alguns autores enfatizam esta perspectiva, alegando que a atuação em cadeias produtivas faz com que as organizações desejem cada vez mais profissionais com habilidades como poder de negociação, flexibilidade e capacidade de formar alianças, estas exigências tornam a atuação da mulher imprescindível, uma vez que confluem para as características atribuídas ao género feminino. Todavia, estes autores não apelam à irradicação da presença masculina, mas sim consideram que esta é mais do que fundamental no desenvolvimento organizacional, sendo o grande objetivo conciliar as diferentes características, de forma a obter um desempenho satisfatório e vantagens competitivas. (Mattos, 2010)

A gestão estratégica das pessoas, torna-se assim, um elemento chave, no qual as empresas devem zelar pela retenção dos seus verdadeiros talentos, criando uma identidade e cultura forte, proporcionando um ambiente de trabalho favorável e uma maior integração entre colaboradores, conseguindo reduzir os conflitos internos para que, desta forma, possam garantir o sucesso do negócio, a sua sustentabilidade e o alcance dos seus objetivos. Todos estes aspetos mencionados anteriormente estão diretamente ligados às pessoas – o capital intelectual das empresas. O modelo de gestão estratégica das pessoas tem como principal enfoque a valorização das pessoas como diferencial de cada organização, as pessoas devem ser vistas como parceiros da organização. (Lima, 2011)

Ao abordar a nova visão do conceito de gestão de pessoas, Lima (2011) propõe três formas de percepção das pessoas:

- i) Pessoas como seres humanos – a organização reconhece que as pessoas são profundamente diferentes entre si, dotadas de personalidade própria, com histórias particulares e diferenciadas, não sendo reconhecidas como meros recursos da organização;
- ii) Pessoas consideradas mais que recursos – A organização reconhece que os colaboradores são elementos que a impulsionam para a procura de resultados, isto é, as pessoas trabalham com recursos disponíveis, mas não são consideradas como tais;
- iii) Pessoas como parceiros – A organização reconhece e trata as pessoas como parceiros, torna-os capazes de conduzir a empresa ao sucesso. Como parceiros, as pessoas demonstram esforço, dedicação, responsabilidade e comprometimento.

Evans (2014) conclui que as organizações perceberam que a maior fonte de lucro são os colaboradores nela inseridos, passando a atribuir maior relevância a estes, maximizando o potencial de cada um sem qualquer tipo de discriminação.

3.3. Teorias de Liderança

O conceito de liderança tem sido discutido e estudado por inúmeros autores, sofrendo evoluções ao longo dos anos. Em relação a este tema é pretendido esclarecer o conceito de liderança e as diversas teorias adjacentes.

3.3.1. Teoria do Grande Homem e Teoria dos Traços de Personalidade

As primeiras teorias da liderança projetam-nos para as teorias do grande homem e dos traços de personalidade. A teoria do grande homem defende que os líderes seriam detentores especiais e homens superiores, ao líder era atribuído uma eficácia de carácter universal decorrentes das suas características de personalidade inatas. Um líder era visto como um homem superior aos demais e a liderança era considerada como algo que estava dependente das capacidades inatas de cada homem para exercê-la. (Coelho, 2014)

Este autor apresenta seis traços de personalidade que considera fundamentais para diferenciar um líder: a ambição e energia, o desejo de liderar, a honestidade e integridade,

a autoconfiança, a inteligência e competência. Estas seriam as características que um líder deveria possuir para obter sucesso, segundo aqueles que defendem a teoria do grande homem. No entanto, com o passar dos anos, estas teorias acima mencionadas foram perdendo adeptos, sendo colocadas de parte. Foram diversos os impedimentos encontrados, constatando-se que a eficácia de uma liderança não provém, obrigatoriamente de um conjunto de traços de personalidade, uma vez que estes traços não se mantêm intactos ao longo do percurso de vida. (Coelho, 2014)

3.3.2. Teorias Comportamentais

As teorias comportamentais da liderança surgem em resposta às dúvidas criadas pelas teorias do grande homem e dos traços de personalidade. Assim sendo, surgiram novos estudos, dando destaque aos comportamentos do líder. Segundo as teorias comportamentais de liderança, ser-se líder é uma questão de aprendizagem, ao contrário das teorias anteriores, em que ser líder advém de características intrínsecas ao homem.

Segundo esta teoria, a literatura dá destaque aos estudos das universidades de Ohio e Michigan nos Estados Unidos da América. Estes estudos têm o objetivo de analisar o comportamento do líder, através da verificação das dimensões independentes desse mesmo comportamento.

Assim, segundo a universidade de Ohio os autores chegaram a duas dimensões que consideram fundamentais para explicar o comportamento do líder: a estruturação e a consideração. O primeiro fator baseia-se na forma como o líder estipula, estrutura e impõe a sua liderança, otimizando as suas competências para com aqueles que lhe são subordinados. O segundo fator, em consideração, refere-se à confiança e ao respeito que o líder demonstra para com os seus funcionários, existindo um interesse por parte do líder pelo bem-estar dos mesmos. (Coelho, 2014)

Segundo Ilharco e Lourenço (2009) os estudos de Michigan surgiram na mesma época que os de Ohio e à semelhança do primeiro grupo, os investigadores destacam dois fatores que consideram fundamentais na atuação de um líder: a orientação para os funcionários e para a produção. Tal como os conceitos anteriores nos indicam, os líderes que demonstravam ser mais orientados para os colaboradores seriam aqueles que valorizavam mais as relações interpessoais, por outro lado, os líderes mais orientados para a produção dedicavam mais atenção às tarefas realizadas pelos seus subordinados.

Ambos os estudos foram criticados e considerados incompletos e inconclusivos por não considerarem o contexto na equação que estudavam. Ou seja, não foi possível estabelecer uma relação direta entre o comportamento de um líder e a sua eficácia.

É por este motivo que posteriormente Ilharco e Lourenço (2009) definem a representação como fator primordial para o estudo da liderança e da sua eficácia, isto é, o modo como cada líder atua em diferentes situações, irá ditar o seu resultado e a sua eficácia como líder. Andersen concluiu que liderar não assenta nas características pessoais dos indivíduos, mas sim na representação daquilo que são e do que fazem para atingir os objetivos a que se propõem.

Como podemos verificar, as teorias de comportamento, ao contrário das teorias do grande homem e traços de personalidade, vêm dar importância ao comportamento e atitude de um líder, mediante os conhecimentos que possui.

3.3.3. Teorias Contingenciais

Para os investigadores interessados pela temática de liderança, os estudos até então foram considerados insuficientes para um processo que aparentava ser demasiado complexo. Para além da importância da personalidade e do comportamento, a contextualização da ação afirma-se como a terceira variável necessária para abordar de forma mais aprofundada a temática de liderança. Analisando uma realidade em que o líder está diretamente inserido, pretende-se averiguar, com o auxílio das teorias contingenciais, a seguinte hipótese: A relação entre estilos de liderança e eficácia sugere que sob a mesma condição, diferentes tipos de estilos de líderes são indicados para diferentes tipos de situações. (Ilharco & Lourenço, 2009)

Fiedler (1967) sugeriu o seu modelo de estudo de liderança, onde se propõe a estudar a eficácia da liderança numa situação específica. O modelo de Fiedler é dividido em três etapas diferentes: o estudo tentando identificar o estilo de liderança, através do instrumento *least preferred co-worker*. Pretende assim, identificar se o estilo de liderança de cada indivíduo é orientado para a tarefa ou se, é orientado para o relacionamento.

A segunda fase da investigação de Fiedler pretende aprofundar a situação, através do estudo de três pontos que permitem definir se a situação é ou não favorável ao líder (Pina e Cunha et al., 2007):

- Relação entre líder e subordinados, em que são avaliados fatores como a confiança e credibilidade;
- A estrutura da tarefa, isto é, a estrutura dos procedimentos no trabalho;
- O poder de posição, em que é avaliado o poder do líder na organização.

Por fim, Fiedler (1967) considera necessário perceber e adequar o estilo de liderança a uma determinada situação, permitindo potenciar a eficácia do líder. Assim, este autor obteve as seguintes conclusões:

- Um líder orientado para a tarefa poder ser eficaz tanto em situações favoráveis, bem como desfavoráveis;
- Um líder orientado para o relacionamento é mais eficaz em situações intermédias.

3.3.4. Teorias Neocarismáticas

As teorias neocarismáticas tiveram o seu início nos anos 80 e dão relevância ao líder e aos seus traços, ao contrário das teorias anteriores, as teorias neocarismáticas dão destaque à parte afetiva, isto é, à relação emocional entre o líder e os seus colaboradores. Neste âmbito, o destaque será dado à teoria da atribuição da liderança, esta teoria defende que um líder é líder por ser autenticado pelos seus seguidores como tal, atribuindo-lhe determinadas características, entre elas: a inteligência, a personalidade, a aptidão verbal, a agressividade, a compreensão e o engenho. (Bilhim, 2011)

No seguimento da teoria anteriormente referida, surge a teoria da liderança carismática, como uma evolução da teoria anterior. Esta defende que este tipo de líder existe, quando os subordinados atribuem ao líder características heroicas ou extraordinárias com base no seu comportamento. Deste modo, foram definidos três elementos fulcrais para o aparecimento de uma liderança carismática: a faísca, a matéria inflamável e o oxigénio, a faísca é uma metáfora concebida ao líder a quem lhe é conferido carisma; a matéria inflamável são os seus seguidores e o oxigénio o ambiente carismático. A conjugação destes três elementos proporcionará a existência de carisma.

Ilharco e Lourenço (2009) dão destaque à relevância da questão relacionada com o carisma ser inato a um ser humano, ou seja, se se nasce com ele ou se, por outro lado, é

passível de ser aprendido. É neste sentido que vários estudos demonstram que o carisma pode ser aprendido pelo ser humano no percurso da sua vida.

No decorrer do estudo das teorias neocarismáticas, surge também, a teoria da liderança transformacional. Tem por base a doação de recompensas aos colaboradores que cumprirem com as suas tarefas ou castigos. É dada relevância ao desempenho de cada colaborador na execução das suas tarefas. (Bilhim, 2011)

A teoria da liderança transformacional caracteriza-se por fazer com que os colaboradores “vistam a camisola”, é dada importância ao alcance dos objetivos, sendo este ponto transmitido pelo líder aos seus colaboradores. Um líder transformacional realça os interesses da organização, dando-lhes a devida importância, sendo mesmo considerados necessidades. (Bilhim, 2011)

3.3.5. Teoria da Inteligência Emocional

Daniel Goleman (2002) foi o grande impulsionador da teoria da inteligência emocional, no qual a inteligência emocional é considerada um fator primordial para uma boa liderança. A inteligência e as competências técnicas dos líderes são as características mais importantes da liderança.

O termo liderança primal foi introduzido por Daniel Goleman, Richard Boyatzis e Annie McKee (2002), no qual, se assume que o líder deverá apropriar-se sempre do primeiro lugar, ou seja, aquele que é mais relevante. No mesmo sentido, os autores consideram que o líder é visto como alguém que deverá orientar as emoções da sua equipa e, caso esta orientação seja positiva, isto é, se traduza numa promoção da interação no trabalho em equipa, entusiasmo pelo trabalho, capacidade de inspirar o grupo de trabalho com o objetivo de alcançar as metas definidas, estamos perante um líder ressonante. Se, por outro lado, o líder possuir um estilo autoritário sem motivação para encaminhar os seus subordinados, ou seja, não conseguir uma orientação eficaz torna o líder dissonante. (Goleman, Boyatzis & McKee, 2002)

Segundo estes autores, a chave para que exista uma liderança ressonante é a inteligência emocional do líder, a atitude do líder conduz o espírito dos colaboradores, influenciando a eficácia dos mesmos.

À semelhança de outras teorias de liderança, também a teoria da inteligência emocional propõe diferentes estilos de liderança, sendo, neste caso, estilos de liderança emocional (Goleman, Boyatzis & McKee, 2002):

- i. Estilo de liderança visionário, no qual, o líder motiva os seus subordinados, fazendo com que os seus objetivos sejam metas bem definidas e claramente aceites por toda a equipa de trabalho.
- ii. Por outro lado, um líder que demonstre respeito, cuidado e interesse pela relação que estabelece com cada um dos seus colaboradores, é considerado um líder com um estilo conselheiro.
- iii. No mesmo sentido, o estilo de liderança relacional representa uma partilha entre o líder e o seguidor, em que as emoções são partilhadas. Estes dois últimos estilos partilham a existência de uma preocupação com o bem-estar dos trabalhadores.
- iv. Seguidamente, o estilo democrático assenta na partilha e divisão de ideias e tarefas, dando a possibilidade aos seus seguidores de apresentarem sugestões e possíveis problemas existentes, de forma a otimizar todos os recursos disponíveis
- v. Por fim, o estilo pressionador qualifica os líderes pela pressão que impõem sobre os seus subordinados, estando sempre focados somente nos objetivos.

Os vários estilos de liderança emocional anteriormente mencionados, podem coabitar dado que, nada impede os líderes em questão, num preciso momento, sob certas condições, atuar segundo outro estilo, com o intuito de gerar melhores resultados.

3.4. Conceito e Abordagens da Liderança

A liderança é talvez a área mais investigada e a menos compreendida do comportamento organizacional. De acordo com Bryman (2004) existem quatro abordagens para o estudo da liderança: a baseada no traço (pessoal), que permaneceu até final dos anos 40; a abordagem “comportamental” (estilo) que se manteve até o final dos anos 60; a abordagem “contingencial” que permaneceu entre o final dos anos 60 e o começo dos anos 80 e a abordagem da “nova liderança” com maior influência no início dos anos 80. Na visão de Bryman (2004) a nova liderança é baseada numa representação de líderes como gestores de significados e não apenas como influenciadores.

Os primeiros estudos sobre a liderança, efetuados até a II Guerra Mundial, pretendiam descortinar traços físicos (estrutura e aparência), características de personalidade (autoestima, estabilidade emocional e autoconfiança) e aptidões (inteligência e fluência verbal) que conduzissem à distinção entre os líderes e os não líderes, entre líderes eficazes e líderes não eficazes. Prevalecia a ideia que os indivíduos que detinham características inatas alcançavam, naturalmente, as posições de liderança. O entusiasmo subjacente às teorias em voga foi arrefecendo quando Stogdill (1948) após analisar 124 estudos, concluiu que os indivíduos não se tornam necessariamente líderes devido à posse de uma determinada combinação de traços. Um líder com certos traços poderia ser eficaz numa situação, mas ineficaz noutra, e dois líderes com diferentes traços poderiam ser bem-sucedidos na mesma situação.

Este estudo foi primordial para o desenvolvimento dos processos de seleção de pessoal, sendo que novos traços e competências, tais como, inteligência, criatividade, fluência verbal, autoestima e adaptabilidade às situações, foram também estudadas, obtendo resultados mais coerentes.

Para Stogdill (1948) um indivíduo com certos traços tem mais probabilidade de ser um líder eficaz do que pessoas que deles carecem, mas tal não lhe garante automaticamente, a eficácia.

Alguns anos mais tarde Gregerson, Morrison e Black (1998) defenderam que os líderes devem possuir determinadas competências para que consigam atingir a eficácia, nomeadamente:

- i. Técnicas, conhecimentos acerca do modo como realizar as tarefas especializadas da unidade organizacional;
- ii. Interpessoais, conhecimento acerca do comportamento humano e processos de grupo, capacidade para compreender as atitudes, sentimentos e motivos de outras pessoas;
- iii. Conceptuais, capacidade analítica, pensamento lógico, capacidade de conceptualizar relações complexas, pensamentos divergentes.

Segundo Gregerson, Morrison e Black (1998) estas competências, embora sejam relevantes para a generalidade dos líderes, a sua relativa importância depende de aspetos como o nível hierárquico, o tipo da organização, a estrutura organizacional, o grau de autoridade e as suas características culturais.

A teoria dos traços define os tipos de liderança de acordo com a personalidade e características do líder, foi a primeira a ser desenvolvida a esse respeito. De acordo com a teoria referida podem ser identificados os seguintes tipos de líder: líder executivo, líder coercivo, líder distributivo, líder educativo e o líder inspirador. Esta teoria baseia-se no pressuposto de que a liderança é uma característica inerente ao líder, não considerando os aspetos referentes às diversas problemáticas enfrentadas pelo líder. (Delgado, 2011)

Atualmente a liderança é considerada não apenas como uma característica, mas como um comportamento e como tal, pode ser aprendido. Deve ser também encarada como um elemento dentro de um contexto integrado, isto é, não se deve focar apenas no líder ou no colaborador e a sua relação com o seu superior, mas sim em todos estes fatores simultaneamente.

De acordo com a nova abordagem da liderança, foram traçados estilos de liderança que refletem alguns padrões (Delgado, 2011):

- i) O Líder Carismático – este líder é aquele que inspira nos seus subordinados a confiança, aceitação incondicional, obediência espontânea e envolvimento emocional. O conceito de líder carismático é associado a alguém que demonstra qualidades únicas e invulgares, exemplos deste tipo de líder são os líderes religiosos.
- ii) O Líder executivo – é aquele que surge devido à procura das organizações pela obtenção da ordem. Normalmente possuem competências e habilidades técnicas.
- iii) O Líder coercivo – é aquele que exerce a liderança através da coerção e da violência. A relação entre o líder e os subordinados, neste tipo de liderança, é muito instável.
- iv) O Líder distributivo – é aquele que apenas delega tarefas, sempre controlando, acompanhando as atividades e querendo resultados.
- v) O Líder educativo – é aquele que costuma dar o exemplo, os seus subordinados têm uma relação de responsabilidade com o trabalho, permitindo trocas de conhecimento.
- vi) O Líder inspirador – é aquele que raramente precisa de dar ordens, pois os seus subordinados sentem-se atraídos pela figura do líder e estão dispostos a fazer o que é necessário.

A liderança é um tema que tem vindo a evoluir ao longo dos anos, mesmo que ainda vigorem uma série de estereótipos associados à liderança feminina e a uma visão da liderança ligada a características masculinas.

3.5. A Liderança Feminina

Numa fase inicial, as mulheres não assumiam as suas próprias características, tentavam recorrer à imitação das características ditas masculinas. Segundo Henderson, Ferreira e Dutra (2016) o conceito “fingimento feminino” demonstra que as mulheres abdicam de valores femininos como a compreensão, a comunicação e a habilidade de trabalhar de forma integral, não por serem ineficazes, mas precisamente por esses valores estarem associados ao género feminino.

Surge na literatura um leque de particularidades intrinsecamente femininas que conduzem a diferenças na liderança de géneros, potenciadores de crescimento individual e agilidade organizacional. Podemos considerar as seguintes: empatia, aceitação, capacidade de comunicação, orientação para a ação, facilidade de adaptação à diversidade. (Teixeira, 2013)

A liderança feminina dá importância à partilha, encorajando os colaboradores à participação e envolvimento na organização, assemelhando-se a um estilo mais democrático, em contrapartida os homens tendem a focar-se mais na tarefa, a ditar as ordens, assumindo um estilo mais autocrático. (Stelter, 2002)

Gomes (2009) defende que a liderança feminina é fruto de uma aprendizagem desde a infância sobre valores, comportamentos e interesses voltados para a cooperação. Nesse sentido, é compreensível que alguns investigadores defendam que todas as mulheres são naturalmente líderes e que características exclusivas das mulheres façam a diferença na gestão das organizações. Sendo assim, Moller e Gomes (2010) chamam a atenção para o facto de as mulheres possuírem atributos essenciais para uma boa liderança: generosidade, harmonia, capacidade de comunicação, desta forma as mulheres líderes são conhecidas como mais relacionais, inclusivas, ao contrário dos homens que são vistos como mais controladores, pragmáticos e orientados para as tarefas.

A realidade revela que as mulheres estão cada vez mais a quebrar os mitos e barreiras, assumindo “a dianteira dos negócios”. Algumas soluções, para o combate à escassez de líderes femininas, passam pela promoção de incentivos, nos quais deve ser mais

valorizada a existência de ambientes colaborativos do que competitivos, recompensando o trabalho em equipa. (Gomes, 2009).

Biswas, Boyle, Mitchell e Casimir (2017) encontraram indícios de que as práticas de recursos humanos que têm como objetivo apoiar e promover as mulheres estão positivamente ligadas com a intenção de promover mulheres para cargos de liderança. Estas práticas podem incluir a participação dos colaboradores nas tomadas de decisões, o investimento na formação e desenvolvimento dos colaboradores e a equidade na atribuição de recompensas assim como na progressão da carreira. As práticas de recursos humanos não só eliminam possíveis atitudes discriminatórias como criam uma concordância mais profunda face à promoção das mulheres para funções de liderança.

3.5.1. Desenvolvimento da Liderança

A nível organizacional, tem-se vindo a registar uma tendência de encorajamento dos colaboradores a tornarem-se ativos e proativos na gestão da sua própria carreira. A gestão da própria carreira envolve a obtenção de informação, de forma a conseguir ferramentas necessárias para a resolução de problemas e tomada de decisões em conformidade com o que será melhor para a sua carreira, neste sentido é fomentado um pensamento estratégico e é dada importância a uma postura que se caracteriza pela atenção às fraquezas e forças do colaborador. (Hopkins et al., 2008) A dimensão da gestão da própria carreira engloba dois comportamentos principais, um relacionado com uma procura de melhoria contínua e o outro relacionado com a preparação para a mobilidade no trabalho.

O primeiro refere-se à recolha de informação no que diz respeito ao desempenho e às necessidades subjacentes ao desenvolvimento da carreira, enquanto que a mobilidade no trabalho envolve a procura de novas oportunidades de carreira, tanto na organização em que o colaborador se insere no momento, mas também fora da sua organização.

Gipson, Pfaff, Mendelsohn, Catenacci e Burke (2017) consideram que o desenvolvimento da liderança é uma combinação de vários métodos utilizados para otimizar a eficiência dos líderes. As condutas adotadas podem ter como objetivo algumas metas específicas, nomeadamente, a recolha contínua de informação sobre o desempenho do indivíduo em questão, através dos próprios colaboradores ou mesmo dos supervisores. Um fator determinante para o desenvolvimento de carreira das mulheres prende-se com o apoio de membros poderosos, no sentido em que estes apresentam efeitos positivos no desenvolvimento da carreira, nomeadamente a nível de remuneração, desenvolvimento,

retenção e satisfação com o trabalho e com a carreira. Segundo o estudo realizado por Schulz e Enslin (2014) os indivíduos que obtiveram um mentor apresentam níveis mais altos de compensações e promoções, apresentando maior satisfação com o trabalho e maiores intenções de permanecer na organização. Sendo este apoio fundamental para o avanço para cargos de liderança.

Fora da organização, a família também pode ter um impacto positivo no sucesso das líderes femininas, conforme constataram Kapasi, Sang e Sitko (2016). Através da realização de um estudo que consistia na análise de autobiografias de líderes femininas, as autoras, concluíram que todas as mulheres consideram a família como uma fonte de apoio e de transmissão de valores fundamentais.

A promoção de programas de planeamento de progressão na carreira e o apoio dado pelas empresas, pode aumentar a retenção e lealdade dos colaboradores, porém não basta pensar e aplicar os programas de desenvolvimento de liderança, é também necessário ter em conta alguns fatores como a definição de objetivos e posteriormente trabalhar nos mesmos tendo em conta vários fatores desde fatores humanos a fatores financeiros, estes fatores vão moderar e alterar a eficácia da liderança.

3.5.2. A Maternidade e a Carreira de Líder

Apesar de a família constituir uma fonte de apoio às mulheres, como foi anteriormente mencionado, a conciliação trabalho-família é um dos desafios que se coloca às mulheres. (Knudsen, 2009) Sendo difícil atingir uma carreira de líder devido às alterações familiares que ocorrem e às atuais elevadas exigências a nível profissional. (Gonçalves, 2011)

Em Portugal a tarefa de cuidar dos filhos é tradicionalmente atribuída às mulheres e por isso a pressão exercida sobre estas é muito forte. Um estudo da Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego em Portugal (2020) confirma esta ideia, referindo que é a mãe que cabe a obrigação de garantir o bem-estar da criança nos primeiros meses de vida, enquanto o pai garante a suficiência económica. (Perista, 2016)

Torna-se assim, primordial entender de que forma a mulher, que ocupa uma posição de liderança, concilia os papéis de mãe e de profissional. (Lopes & Brandão, 2017)

Silva (2014) considera que o mercado de trabalho ainda não aprendeu a gerir esta relação, apesar das mudanças que têm ocorrido, permanece a crença de que a vivência a tempo inteiro entre mãe e filho é essencial e a mais apropriada.

Estas crenças entram em conflito com outros aspetos importantes para as mulheres, como a necessidade de investir numa carreira profissional e a luta pela igualdade de funções. Isto obriga-as a tentarem conciliar a família e a carreira, o que nem sempre é conseguido. Neste sentido, a mulher tem procurado estratégias para gerir a maternidade com a presença no mundo do trabalho. As redes de apoio, são uma das formas possíveis de conciliar ambas as partes da vida da mulher. É importante que o cuidado dos filhos seja entendido enquanto uma responsabilidade partilhada pelo casal, ainda que acarrete obrigações e benefícios. (Lopes & Brandão, 2017)

O desafio fundamental que se coloca é, então, o de viver a maternidade sem abdicar de outras dimensões da vida, conseguindo atingir todos os seus objetivos profissionais.

3.6. A Importância da Diversidade de Género em Cargos de Liderança

A diversidade de género nas empresas tem sido de forma crescente objeto de estudo por parte de vários investigadores. O reconhecimento de que a presença das mulheres na gestão de topo melhora o desempenho das organizações, está presente em inúmeros estudos e análises de especialistas sobre a igualdade de género no mundo profissional. Um estudo realizado por Carter, Simkins e Simpson (2003) determinou uma relação positiva entre as mulheres a ocupar cargos de gestão e o valor da empresa. Esta ideia é reforçada pelo estudo da McKinsey e Company (2007) uma empresa de consultoria empresarial americana, reconhecida como líder mundial no mercado de consultoria empresarial, esta demonstrou que empresas com uma gestão diversificada conseguem ter um maior crescimento no preço das ações e que a média do seu lucro operacional foi quase o dobro das restantes empresas da mesma indústria, entre 2005 e 2007.

Conclusões de estudos mais recentes também têm fortalecido a importância da participação feminina nos cargos de gestão de topo. Como é o caso de uma pesquisa recentemente feita por *Peterson Institute for International Economics*, no qual foram analisadas quase vinte e duas mil empresas espalhadas por noventa países de todo o mundo. (Noland et al., 2016) De acordo com este estudo, a presença de mulheres em cargos de liderança pode melhorar o desempenho da empresa, segundo a análise que realizou de vários dados estatísticos como, a percentagem de mulheres nos diversos níveis hierárquicos comparando com diversas características dessas empresas como os lucros, concluiu que a presença das mulheres na liderança parece tornar as empresas mais lucrativas.

Seguindo esta linha de pensamento, concluímos que a ideia de que um número crescente de mulheres na gestão é sinónimo de vantagens para a empresa, logo deve-se promover a sua participação. Uma igual representação de homens e mulheres nas posições de tomada de decisões não se ficam pelo melhor desempenho empresarial, mas também pela melhor qualidade de tomada de decisão e pela ética e aproveitamento de talento.

Na sequência do exposto, vamos então ver alguns exemplos de casos de sucesso de liderança feminina:

É importante para este estudo, perceber que existem mulheres em cargos de liderança reconhecidas pelo seu trabalho e esforço. Em Portugal e no mundo o número de mulheres em cargos de gestão tem vindo a crescer de forma consistente, ainda que lenta. Existem evidências de um aumento do empreendedorismo feminino refletido numa maior presença na gestão e liderança das empresas mais jovens e das microempresas. À medida que a complexidade e a dimensão da empresa aumentam o número de mulheres nestes cargos tende a diminuir. Ao longo dos últimos anos, as entidades governativas têm vindo a promover a presença feminina nos cargos de gestão empresarial defendendo a importância para o crescimento num contexto de economia globalizada.

Neste sentido serão mencionados alguns exemplos de sucesso neste âmbito:

- Paula Amorim

Paula Amorim natural do Porto, filha de Américo Amorim, ocupou cargos de administração e direção no grupo Américo Amorim, desde 1992, quando tinha apenas 19 anos. Em 2005 fundou a sua própria Empresa: Amorim Fashion e cinco anos mais tarde fundou o Grupo Amorim Luxury. No final de 2016, Paula Amorim, assumiu o comando do Grupo Américo Amorim, passando a liderar a maior produtora mundial de cortiça do país e a Galp. (Jornal Negócios, 2020)

- Cláudia Teixeira de Azevedo

Cláudia Azevedo natural de Porto, início da sua carreira como gestora, assumiu a direção de marketing da operadora de telecomunicações Optimus. Ao longo dos últimos anos sucederam-se cargos de chefia, nomeadamente, na administração da Sonaecom, da ToiaResort e da Race. Ocupa desde 2019 o cargo de CEO do Grupo Sonae, uma empresa multinacional presente em diversos setores de atividade, nomeadamente comércio de

retalho, serviços financeiros, gestão de centros comerciais, softwares e sistemas de informação, media e telecomunicações. (Sonae Capital, 2020)

No mesmo sentido, serão apresentados casos de sucesso da gestão de topo de todo o mundo:

- Ginni Rometty

Ginni Rometty natural de Chicago, começou a sua carreira na empresa General Motors, em 1979, como engenheira eletrónica. Em 2002 atingiu o cargo de diretora geral da divisão de serviços globais da IBM, no qual teve um papel primordial na compra da empresa PricewaterhouseCoopers que lançou a IBM no negócio dos serviços. Em 2012 foi eleita CEO e presidente da empresa IBM, empresa que se dedica ao fabrico e venda de soluções de hardware e software, disponibilizando serviços de consultoria na área da informática. (IBM, 2020)

- Alison Cooper

Alison Cooper nascida em Londres, licenciou-se em matemática e estatística, sendo que começou a sua atividade profissional em contabilidade na Deloitte Haskins & Sells, empresa esta que detinha negócios com a empresa Imperial Tobacco. Em 1999 juntou-se à empresa Imperial Brands (Imperial Tobacco), sendo nomeada diretora de operações (COO) em 2009, um ano mais tarde foi nomeada CEO desta mesma empresa até aos dias de hoje.

Tendo alcançando a paridade no mercado de trabalho, as mulheres ainda continuam sub-representadas nas funções com poder de decisão nas empresas. Por outro lado, as organizações com liderança feminina tendem a ter um número elevado de mulheres nos restantes cargos de gestão. (The Guardian, 2020)

Mais do que promover mulheres é preciso perceber como a progressão destas, pode trazer a longo prazo benefícios para as organizações e consequentemente para a sociedade. A presença das mulheres em lugares de gestão de topo permite um avanço da economia, um progresso social e uma melhoria da competitividade global. (Ellemers et al., 2012)

Capítulo IV – Principais Conclusões da Revisão de Literatura

A evolução dos direitos femininos adveio de várias conquistas nacionais, como a proclamação da primeira República, a Constituição de 1911 e mais tarde o 25 de Abril de 1974, nas quais a mulher passa a usufruir vários direitos que eram até então proibidos, como por exemplo, o direito de voto e a igualdade no casamento. Todas estas conquistas permitem também garantir a igualdade de oportunidades no trabalho. (Rebelo, 2011)

Mundialmente a ONU (1979) e consequentemente todos os Estados-Membros da União Europeia tomam as medidas necessárias com o objetivo de eliminar a discriminação contra as mulheres com o objetivo de lhes assegurar direitos iguais aos dos homens no domínio da educação e do emprego.

A educação e a formação das mulheres nem sempre foram direitos garantidos a estas, no entanto, nos dias de hoje, segundo o artigo 2.º da Lei de Bases do Sistema Educativo em Portugal e na Europa segundo o artigo 14.º da Carta dos Direitos Fundamentais da União Europeia, todos os cidadãos têm o direito à educação bem como ao acesso à formação profissional. Este direito inclui a possibilidade de frequentar gratuitamente o ensino obrigatório.

A igualdade de género, segundo Edgeworth (1922) vem da questão “Devem os homens e as mulheres receber uma remuneração igual exercendo as mesmas funções numa empresa?”. O autor explica que a palavra igual na questão não é suscetível de interpretação e de quantificação. Ou seja, os géneros masculino e feminino devem ser remunerados da mesma forma, independentemente do uso distinto das suas capacidades.

Internacionalmente a introdução do conceito de igualdade de género não foi pacífica, criando discórdias entre o que seria acabar com a discriminação de género vivida e o que seria uma luta de afirmação de interesses por parte da mulher. (Amâncio, 2003)

Apesar da igualdade entre mulheres e homens ter sido um dos princípios fundamentais na União Europeia como referido anteriormente, continua a verificar-se uma clara e comprovada desigualdade entre ambos. Para isso a Comissão Europeia adotou a Carta das Mulheres (2010) com o objetivo de reforçar a promoção da igualdade entre homens e mulheres na Europa e no mundo.

Esta realidade, apesar de não ser a ideal, é benéfica quando comparada com países como o Irão, no qual as mulheres enfrentam várias proibições, tais como: um homem

pode divorciar-se da sua mulher quando desejar fazê-lo, no entanto, a mulher não possui o mesmo direito podendo pedir o divórcio em situações muito específicas; a mãe perde a custódia dos filhos se esta se casar novamente, em contrapartida esta medida não se aplica aos homens, continuando a ter os seus direitos relativos à guarda e custódia dos filhos. No irão as lutas pelos direitos abordam inúmeras questões, desde a educação, oportunidades de emprego, violência entre géneros e uma grande desigualdade de direitos.

Em Portugal a evolução da participação das mulheres no mercado de trabalho foi resultado de diversas lutas e movimentos feministas desencadeados pela existência de preconceitos e discriminação de género. A partir dos anos 80 era notório a evolução das mulheres, com melhores profissões e níveis de escolaridade mais altos, no entanto este aumento foi surgindo de forma progressiva até aos dias de hoje. (Pereira, 2015)

Ainda nos dias de hoje existem áreas ocupadas pelo sexo masculino, de tal forma enraizadas na sociedade e na cultura que as mulheres ocupam a minoria desses lugares, nomeadamente, postos de trabalho em tribunais superiores, em governos, na gestão de grandes empresas, nas agências de segurança, nos transportes públicos, nos transportes de mercadorias entre muitos outros. (Furtado, 2013)

Existem várias abordagens teóricas relacionadas com a participação das mulheres no mercado de trabalho: A Teoria Económica Neoclássica; A Teoria das Preferências Individuais; A Teoria do Capital Humano; A Teoria de Características de Estatuto. Estas teorias evidenciam diferentes visões do papel e qualidades afetas a cada género.

Para além das teorias referidas acima, existem também variáveis que condicionam a participação da mulher no mercado de trabalho. Os estereótipos constituem uma das barreiras impeditivas ao avanço das mulheres nas organizações.

Para Dueh e Bono (2006) a formação dos estereótipos está diretamente relacionada com os valores de cada indivíduo, isto é, existe uma parte psicológica de cada indivíduo associada ao conceito de estereótipo, fazendo com que cada homem ou mulher tenha dificuldades em entender e justificar uma ideia pré-concebida.

Esses estereótipos de género consistem na maioria em avaliações e ideias negativas em relação às mulheres, uma vez que sugerem que estas detêm menos capacidades de sucesso profissional. Seguidamente o *Glass Ceiling* surgiu na tentativa de expor as barreiras invisíveis com as quais as mulheres são confrontadas no mercado de trabalho, a

metáfora do vidro pretende demonstrar essa invisibilidade – as mulheres conseguem ver os seus colegas (homens) a atingirem funções hierarquicamente superiores, enquanto elas ficam retidas em cargos de gestão intermédia. (Marques, 2015) *Sticky floor* é o conceito que complementa o *glass ceiling* e é caracterizado por um fenómeno no qual representa uma maior dificuldade que as mulheres enfrentam ao tentar ascender a cargos de autoridade nas estruturas organizacionais, originando uma maior concentração e permanência de mulheres na base da pirâmide hierárquica.

A liderança manifesta-se como uma problemática abundantemente estudada em publicações científicas nacionais e internacionais. Neste sentido importa perceber se a liderança feminina detém um destaque similar compreendendo como é efetuado o recrutamento dos indivíduos para cargos de gestão de topo.

Assim surge o termo *head-hunting* um método de recrutamento externo essencialmente utilizado para reconhecer candidatos para lugares de liderança de topo. Esta técnica apresenta várias vantagens, entre elas: caracteriza-se por ser um método mais imparcial, atua com mais discrição, contém uma ampla rede de contactos o que facilita na procura do candidato que mais se enquadra nas necessidades e expectativas da empresa-cliente.

O conceito de liderança tem sido discutido e estudado por inúmeros autores, sofrendo evoluções ao longo dos anos. De acordo com Bryman (2004) existem quatro abordagens para o estudo da liderança: a baseada no traço (pessoal), que permaneceu até final dos anos 40; a abordagem “comportamental” (estilo) que foi analisada e estudada até o final dos anos 60; a abordagem “contingencial” que manteve-se entre o final dos anos 60 e o começo dos anos 80 e a abordagem da “nova liderança” com maior influência no início dos anos 80.

À liderança estão subjacentes várias teorias que explicam e definem os vários tipos de líderes, são elas: Teoria do Grande Homem e Teoria dos Traços de Personalidade, Teorias Comportamentais, Teorias Contingenciais, Teorias Neocarismáticas e Teoria da Inteligência Emocional.

A liderança é talvez a área mais investigada e a menos compreendida do comportamento organizacional, por esse mesmo motivo, foram abordados vários tópicos relacionados com esta problemática no questionário realizado no âmbito deste estudo.

O recrutamento traduz-se em identificar no mercado de trabalho, candidatos certos com o perfil adequado, consequentemente é o primeiro passo que todas as empresas enfrentam para selecionar uma mulher ou um homem para preencher uma vaga. Neste sentido, e por ser importante, são questionados os critérios e procedimentos de recrutamento e seleção dos recursos humanos e se estes têm presente o princípio de igualdade de género.

Saber se nas empresas onde os inquiridos estão inseridos existem mais mulheres ou homens a ocupar cargos de gestão de topo é primordial para compreender se as práticas existentes (também questionadas), que têm como objetivo promover as mulheres para cargos de liderança ou cargos hierarquicamente mais elevados, estão a ter êxito.

Neste sentido, tentámos perceber, segundo o questionário realizado aos indivíduos que exercem funções de gestão de topo, se o género feminino sente ou já vivenciou algum tipo de entrave à sua ascensão ou se, por outro lado os exemplos de liderança feminina mencionados anteriormente são mais frequentes do que possamos imaginar.

Para um bom desempenho da liderança, é indispensável um encorajamento dos colaboradores a tornarem-se mais ativos e proativos nas organizações e na sua própria carreira, por isso é questionado aos inquiridos se existe algum tipo de incentivo e estímulo por parte da organização que encoraje os colaboradores à participação equilibrada entre homens e mulheres, no mesmo sentido, é questionado se os colaboradores que exercem funções laborais numa empresa são estimulados a expor sugestões que auxiliem e fortaleçam as medidas cujo o objetivo é a igualdade entre mulheres e homens.

Parte II – Análise Empírica

Segundo Heilman (2012), as mulheres são alvo de estereótipos de desigualdade de género, visto que quando querem alcançar cargos em profissões anteriormente descritas são vistas como inadequadas para ocupar os mesmos. Posto isto, esta segunda parte do trabalho tem como objetivo perceber se a realidade anteriormente descrita sucede na atualidade segundo as amostras conseguidas.

A distância entre géneros é determinada muitas vezes em tenras idades, onde começam por existir aproximações somente entre o mesmo género. Esta tendência de separação social entre os indivíduos do sexo masculino e feminino, ainda numa fase inicial, poderá contribuir para as desigualdades existentes em alguns setores de atividade laboral, nomeadamente nos cargos na gestão de topo. A análise estatística que irá ser feita tem o propósito de inferir se existem estas discrepâncias tanto a nível de número de postos de trabalho como a nível de remunerações. (Miranda, 2008)

Sendo assim, o instrumento utilizado para recolher esta informação consistiu num questionário fechado online, com respostas objetivas, tornando-o mais acessível e com o menor esforço por parte dos indivíduos aos quais é aplicado. (Amaro, Póvoa & Macedo, 2005)

O grande objetivo da segunda parte desta dissertação é dar respostas às variáveis em estudo, percebendo se efetivamente existem discrepâncias salariais bem como discriminação de género nos cargos de gestão de topo através de uma análise estatística realizada em SPSS.

A ferramenta estatística SPSS – Statistical Package for the Social Sciences foi desenvolvida em 1968 na Universidade de Chicago, e constitui um produto multifacetado, multidisciplinar e bastante completo o que possibilita, de forma evidente, a análise de dados, tendo ocupado nos últimos anos um lugar de destaque em diversas áreas como as ciências humanas, sociais e empresariais. (Laureano & Botelho, 2017)

Capítulo V – Objetivos de Estudo e Questões de Investigação

Considerando o desenvolvimento teórico anteriormente transcrito, o objetivo principal deste estudo passa por explicar o impacto do género feminino nos cargos de gestão de topo, especificando as suas oportunidades e barreiras à entrada neste setor, existentes na atualidade, isto é, perceber as desigualdades de género nestes cargos.

Paralelamente aceder a plataformas estatísticas, considerando também as desigualdades salariais entre homens e mulheres. Para que seja possível concretizar os objetivos propostos, enveredamos por uma análise quantitativa, de forma a possibilitar uma descrição numérica e detalhada da perceção de todos os inquiridos, acerca da temática abordada. Partindo das metas específicas em questão, e considerando os instrumentos utilizados, as questões de investigações são as seguintes:

1. Qual a correlação entre a gestão de topo e a discriminação de géneros?

Com a presente questão de investigação, pretende-se perceber o contexto da igualdade de género nos cargos de gestão de topo, através da visão daqueles que ocupam estes mesmo cargos.

2. Existe correlação entre a zona geográfica e a discriminação de género?

Na questão de investigação acima apresentada, pretende-se analisar se a zona geográfica influencia o preenchimento de vagas em questões de género realizando uma comparação entre géneros.

3. A mentalidade atualmente existente promove a igualdade de género em contexto laboral?

Nesta questão de investigação pretende-se analisar a mentalidade da sociedade organizacional relativamente ao género feminino em contexto laboral, num estudo comparativo segundo as diferentes opiniões recolhidas de ambos os questionários.

4. A mulheres sofrerão desigualdades salariais na gestão de topo?

Com a presente questão pretende-se perceber se no mesmo cargo, a exercer as mesmas funções, com desempenhos muito similares, os homens têm um salário mais elevado que as mulheres. Para esta questão em particular foram determinadas as seguintes hipóteses:

H0: A distribuição dos salários é igual, independentemente do género.

H1: A distribuição dos salários difere segundo o género.

Capítulo VI – Metodologia de Investigação de Dados

6.1. Metodologia Utilizada

O estudo em desenvolvimento caracteriza-se pela avaliação da opinião de cada indivíduo, através de um estudo e interpretação estatística dos dados recolhidos, relacionados com a opinião, por um lado, do questionário direcionado aos indivíduos que já iniciaram as suas carreiras profissionais, e por outro lado, do questionário aos indivíduos que ocupam cargos na gestão de topo, relativamente ao impacto do género feminino neste setor.

Para proceder à análise empírica dos dados recolhidos, utilizou-se métodos quantitativos, vastamente utilizados neste tipo de análises sociológicas e comportamentais, permitindo assim conhecer e mensurar as opiniões e atitudes de uma amostra representativa do público-alvo através da análise estatística dos dados obtidos, segundo a realização de ambos os questionários. (Agostinho & Monteiro, 2013)

O instrumento utilizado para recolher esta informação consistiu num questionário fechado online, caracterizado pela facilidade com que se inquiriu um elevado número de pessoas, num curto espaço de tempo. Neste estudo, o questionário é de índole académica, sendo as respostas fechadas e objetivas, tornando assim o questionário acessível e com um menor esforço de resposta por parte dos inquiridos. (Amaro, Póvoa & Macedo, 2005)

Na maior parte das questões foi utilizado a opção de mais que uma resposta selecionada, que pretende amplificar e otimizar as variadas opiniões.

Os questionários foram divulgados através de redes sociais, entre as quais o LinkedIn e o Facebook, e também via email onde esteve disponível online durante 10 meses. No caso do questionário direcionado a todos os indivíduos que já iniciaram as suas carreiras profissionais o método de disseminação do questionário foi, predominantemente, a rede social Facebook. No caso do questionário direcionado aos indivíduos que ocupam cargos de gestão de topo, os métodos de divulgação foram a rede social LinkedIn e o envio de emails para várias empresas.

Como já referido acima, a ferramenta utilizada para o tratamento dos dados será o programa *IBM SPSS STATISTICS* (versão 24), que apresenta inúmeras vantagens em relação a outros programas existentes, sendo elas, a facilidade de utilização, a adequação dos níveis de complexidade às necessidades dos utilizadores, a possibilidade de

acompanhamento de todo o processo analítico, permitindo, por exemplo a elaboração de relatórios, quer através do próprio programa, quer utilizando um processador de texto. (Laureano & Botelho, 2017)

Segundo Laureano e Botelho (2017), o *IBM SPSS STATISTICS* é um programa bastante completo que apresenta as seguintes funcionalidades:

- Acesso e gestão de elevada quantidade de dados, com possibilidade de estabelecer ligação com vários softwares de importação de dados (Excel, SAS, Stata);
- Preparação dos dados para análise, através de codificação, validação, contagens, seleção/partição de dados;
- Análise estatística dos dados, por via da construção de tabelas, utilização de análise fatorial, modelos de classificação, modelos de regressão, séries temporais, redes neuronais, entre outros;
- Construção de gráficos, sendo que existe uma grande diversidade de tipos de gráficos permitindo ao utilizador escolher o que melhor se adapta aos dados que pretende analisar estatisticamente;
- Ligação a outro software de tratamento estatístico.

No sentido de procurar responder às questões de investigação já apresentadas, foram criados dois questionários fechados online, com diferentes públicos alvo, sendo um deles direcionado para todos os indivíduos com mais de 18 anos que já possuam uma carreira profissional e o outro direcionado para os indivíduos que ocupam cargos de gestão de topo nas empresas.

De referir que, a aplicação dos questionários foi efetuada num período de cerca de 10 meses, desde Junho de 2019 até Abril de 2020, sendo que a participação foi voluntária e foi assegurado o anonimato de cada inquirido.

Considerando as questões de investigação, que podem também ser designadas neste âmbito por variáveis, é importante perceber a razão pela qual elas foram definidas e em que medida são importantes para este tema.

Ora a primeira variável procura identificar de que forma a possível existência de discriminação de género no seio de uma empresa se relaciona com o cargo de gestão de topo desempenhado pelo indivíduo, tendo como objetivo perceber, por exemplo, se existem cargos hierarquicamente superiores onde a presença feminina é menor e isso

poder gerar ou não preconceito organizacional em relação a trabalhadores do sexo feminino, ou mesmo entraves impostos à ascensão de mulheres a cargos de gestão de topo nas empresas deste setor de atividade.

De seguida, com a segunda questão de investigação procura-se perceber se existe uma correlação entre a zona geográfica e a discriminação de género, por exemplo se existem zonas do país onde a discriminação de género se encontra mais disseminada na população, e como consequência o acesso aos cargos de gestão de topo por parte das mulheres tornar-se mais difícil.

Com a terceira variável de investigação pretende-se averiguar se a predominância de crenças de liderança ligadas ao género masculino se tem mantido ao longo dos anos, ou se, pelo contrário, existe, atualmente uma maior identificação com o género feminino e um aumento, de maior ou menor magnitude, da presença feminina nos cargos de gestão de topo e em contexto laboral geral, decorrentes da possível mudança de mentalidade.

A quarta e última questão de investigação procura identificar, se uma vez atingido um cargo de gestão de topo por parte de um indivíduo do sexo feminino, existe ou não uma discrepância salarial entre essa mulher e um homem que desempenhe uma função equivalente.

Sendo que a discriminação que se pretende analisar no contexto laboral pode se manifestar de várias formas, quer através da existência de entraves à ascensão das mulheres nas empresas, das desigualdades salariais ou até mesmo das possíveis diferenças de tratamento por parte das chefias em relação a indivíduos do sexo feminino e masculino, são várias as questões descritas nos questionários que dão resposta às variáveis acima mencionadas.

No sentido de obter dados que explicitem a resposta à primeira variável há que ter em conta as respostas às seguintes questões: “Qual o seu género?”, “Habilitações académicas” e “Qual é a sua idade” presentes em ambos os questionários.

Ainda na primeira questão de investigação, as questões: “A empresa em que está (esteve) inserido/a tem mais mulheres a ocupar cargos de gestão de topo do que homens?” e “Os critérios e procedimentos de recrutamento e seleção dos recursos humanos, para os vários níveis hierárquicos da sua empresa, têm presente o princípio de igualdade de género?”, estão presentes no questionário direcionado aos indivíduos que exercem ou já exerceram atividades laborais. Enquanto que as questões: “Qual o seu cargo na empresa?”

e “Sente que a sua empresa discrimina as mulheres nos lugares hierarquicamente superiores?” apenas se encontram no questionário direcionado a indivíduos que ocupam cargos de gestão de topo.

Em relação à segunda variável encontram-se, em ambos os questionários, as perguntas seguintes permitindo esclarecer a veracidade da correlação requisitada: “Zona onde vive?”, “A empresa em que está inserido(a) tem mais mulheres a ocupar cargos de gestão de topo do que homens?”, “Faz ou já fez parte de uma empresa onde houvesse discriminação em relação às mulheres?” e “Sente que a sua empresa discrimina as mulheres nos lugares hierarquicamente superiores?”.

No que concerne à terceira variável de investigação as questões serão analisadas segundo o questionário em que se inserem. Sendo assim, existe apenas uma questão incluída em ambos os questionários: “Qual o seu género?”.

Para além desta, serão analisadas as questões seguintes presentes no questionário direcionado para todos os indivíduos que exercem ou já exerceram atividades laborais: “A sua empresa (atual ou passada) estabelece medidas que encorajam a participação equilibrada dos homens e das mulheres no trabalho?”, “A empresa possui normas que garantam o respeito pela dignidade de mulheres e homens no local de trabalho?”, “As pessoas que trabalham na Entidade são incentivadas a apresentar sugestões que contribuam para a igualdade entre mulheres e homens?”, “Considera a igualdade entre mulheres e homens uma prioridade para o desenvolvimento organizacional?” e “Na sua opinião, as mulheres são igualmente capazes em relação aos homens, de ocupar cargos de gestão de topo”. Por outro lado, também serão tidas em conta as seguintes questões incluídas no questionário direcionado a indivíduos que ocupam cargos de gestão de topo: “Se é mulher, quais os incentivos de oportunidades de acesso nos cargos de gestão de topo que a sociedade deve incutir nos seus cidadãos?”, “Na sua opinião o género feminino e o género masculino devem ter as mesmas oportunidades de entrada nos cargos de gestão de topo?”, “Considera que as mulheres estão aptas a desempenhar as mesmas funções de gestão que os homens?”, “Como classifica a aderências das mulheres à gestão de topo?” e “Se fosse proprietário/a de uma empresa, confiaria a gestão da mesma a uma mulher?”.

Por fim, a última variável refere-se às possíveis desigualdades salariais na gestão de topo, deste modo consegue-se provar a sua autenticidade através das questões “Qual o seu género?” e “Qual a remuneração mensal líquida?”, presentes no questionário cujo público alvo ocupa cargos de gestão de topo.

6.2. Definição da Dimensão das Amostras

Como anteriormente referido, este trabalho dispõe de dois questionários, isto é, de duas amostras que serão analisadas estatisticamente segundo as suas particularidades. A primeira amostra em estudo é constituída por todos os indivíduos que exercem atividade laboral nas regiões Norte, Centro e Sul de Portugal Continental.

A segunda amostra é respetiva a todos os indivíduos que ocupam lugares de gestão de topo nas mesmas regiões de Portugal. Espera-se que por vivenciarem e acompanharem os problemas e obstáculos que surgem no contexto da sua atividade laboral, estejam aptos a responder às questões colocadas da forma mais correta.

De acordo com a informação transmitida na plataforma estatística PORDATA, os dados mais recentemente publicados apontam para 4.670,400 de população empregada em Portugal Continental, representando assim a primeira população em estudo, como podemos verificar na tabela abaixo.

Tabela 10: População Empregada: Total, a Tempo Completo e Parcial

Território	Regime de duração de trabalho		
	Total	Tempo completo	Tempo parcial
Anos	2019	2019	2019
Continente	4 670,4	4 194,4	475,9

Fonte: PORDATA (2020)

Participaram neste questionário online 224 indivíduos, onde apenas foram considerados válidos 201 questionários (23 respostas não satisfazem os requisitos pretendidos). Assim, esta amostra é constituída por 201 questionários, correspondente a 0,0000043% da população em estudo.

De forma a perceber se as amostras conseguidas são suficientes, calculámos a amostra mínima para cada população correspondente, com os dados da tabela abaixo e a seguinte fórmula:

Equação 1: Cálculo da Amostra Mínima

$$n = \frac{p(1-p)}{\left(\frac{SE}{Z}\right)^2 + \frac{p(1-p)}{M}}$$

Onde:

n – Amostra mínima pretendida

p – Probabilidade de Sucesso

SE – Precisão

Z – Variável aleatória normal padronizada

M – População total dos camionistas

Tabela 11: Cálculo da Amostra Mínima

Nível de confiança	95%
Precisão	10%
Variável aleatória normal padronizada	1.96
Probabilidade de sucesso	50% (0,5)
População	4.670,400
Amostra retirada do questionário	201
Amostra mínima	96

Fonte: Adaptado de Marcelino (2013)

Com os pressupostos acima descritos, percebendo a população total dos indivíduos em atividade laboral em Portugal Continental em 2019, conseguimos calcular através da fórmula acima, a amostra que seria pretendida. Sendo assim comprova-se que a amostra retirada, cumpre a amostra mínima, sendo que 201 dos questionários foram aceites.

Segundo o Instituto Nacional de Estatística (2020), a informação mais recente aponta para 275.400 indivíduos em cargos de gestão de topo em Portugal Continental, representando assim a segunda população em análise neste estudo.

A amostra retirada deste segmento de estudo é de 13 questionários, sendo que apenas 12 foram aceites segundo os requisitos impostos. Assim, esta amostra é constituída por 12 questionários, correspondendo a 0,00004% da população referente.

Quando aplicámos o cálculo para a determinação da amostra mínima (acima ilustrado) a esta população, obtemos um valor de 96, constituindo assim um número superior ao número de questionários que efetivamente alcançamos.

Sendo assim, os valores atingidos na primeira amostra não se refletirão nesta segunda amostra, o que poderá ser explicado por vários fatores, um deles referente ao facto de a população inquerida fazer parte de cargos de gestão de topo com entraves de acesso por parte de quem os quer inquerir.

6.3. Caracterização das Amostras

As tabelas seguintes apresentam os elementos específicos relativos à caracterização das amostras, obtidos segundo as questões de enquadramento constantes do instrumento de recolha utilizado (questionário), através da frequência absoluta (f abs) e da frequência relativa (f rel) das respostas dos participantes das amostras, relativamente a alguns indicadores sociodemográficos.

Com base no referido, a informação apresenta-se dividida entre ambos os questionários realizados. Assim sendo, o questionário direcionado aos indivíduos que exercem ou já exerceram atividades laborais será identificado como “Questionário 1” (Anexo 2), enquanto que o questionário direcionado aos indivíduos que ocupam cargos de gestão de topo será denominado “Questionário 2” (Anexo 3).

Tabela 12: Questões de Enquadramento – Resultados Obtidos em Relação ao Género

Questões	Questionário 1		Questionário 2	
	f abs	f rel	f abs	f rel
Género				
Masculino	78	38,8%	6	50%
Feminino	123	61,2%	6	50%
Total	201	100%	12	100%

Fonte: Autoria Própria (2020)

No que diz respeito ao género, destaca-se uma maior participação feminina no questionário 1, enquanto que no questionário 2 identificamos uma participação equitativa entre o género feminino e masculino.

A tabela e fórmula apresentadas abaixo servirão como suporte à resolução do cálculo da média da variável “Idade”.

O limite inferior e o limite superior são valores correspondentes aos intervalos definidos no questionário para a variável “idade”, assim sendo, depois de predefinidos os intervalos, para calcular a média das idades dos inquiridos estando os dados agrupados em classes, necessitamos de determinar o “Mi” (Média dos intervalos), através do cálculo das respetivas médias dos referentes intervalos.

Tabela 13: Questões de Enquadramento – Resultados Obtidos em Relação à Idade

Questões		Questionário 1			Questionário 2	
Idade		Mi	f abs	f rel	f abs	f rel
Limite inferior	Limite Superior					
18 anos	25 anos	21,5	55	27,4%	//	//
26 anos	33 anos	29,5	32	15,9%	3	25%
34 anos	41 anos	37,5	37	18,4%	2	16,7%
42 anos	49 anos	45,5	34	16,9%	1	8,3%
50 anos	57 anos	53,5	16	8%	1	8,3%
58 anos	65 anos	61,5	11	5,5%	3	25%
66 anos	73 anos	69,5	16	8%	2	16,7%
Total			201	100%	12	100%

Fonte: Autoria Própria (2020)

Fórmula utilizada no cálculo da média com os dados agrupados em classes:

Equação 2: Cálculo da Média com os Dados Grupados em Classe

$$\bar{X} \approx \sum_{i=1}^N f_i M_i = \sum_{i=1}^3 f_{rel_i} M_i$$

Onde:

Li – Limite inferior da classe

f abs – Frequência absoluta

Ls – Limite superior da classe

f rel – Frequência relativa

Mi – Média dos limites dos intervalos

De seguida apresentam-se os resultados da aplicação da fórmula às amostras de ambos os questionários:

Tabela 14: Média da Variável “Idade” para os questionários 1 e 2

Questionários	Média
1	38,3 anos
2	48,8 anos

Fonte: Autoria Própria (2020)

Relativamente à variável quantitativa “idade” na tabela 13 consegue-se verificar uma maior concentração de inquiridos nas faixas etárias até aos 49 anos (42 - 49), a partir da qual se verifica uma redução significativa da participação, isto no que concerne ao questionário 1. Assim, segundo a tabela 14 a idade média dos inquiridos do questionário 1 é de 38,3. Já no questionário 2 salienta-se a não participação de inquiridos na faixa etária dos 18 a 25 anos e uma distribuição de participações pelas restantes faixas etárias aproximadamente equitativa (tabela 13), sendo a média das idades dos participantes de 48,8 (tabela 14).

Tabela 15: Questões de Enquadramento – Resultados Obtidos em Relação às Habilitações Académicas

Questões	Questionário 1				Questionário 2			
	f abs		f rel		f abs		F rel	
	F	M	F	M	F	M	F	M
Habilitações académicas								
Menos de 6 anos de escolaridade	6	7	4,9%	9%	//	//	//	//
9º ano	5	5	4,1%	6,4%	//	2	//	33,3%
12º ano	30	18	24,4%	23,1%	//	1	//	16,7%
Curso Profissional	8	6	6,5%	7,7%	//	//	//	//
Bacharelato	5	6	4,1%	7,7%	//	//	//	//
Licenciatura	49	27	39,8%	34,6%	2	3	33,3%	50%
Mestrado	19	8	15,4%	10,3%	4	//	66,7%	//
Doutoramento	1	1	0,8%	1,3%	//	//	0	//
Total	123	78	100%	100%	6	6	100%	100%

Legenda: **F** (Género Feminino), **M** (Género Masculino).

Fonte: Autoria Própria (2020)

Analisando as habilitações académicas dos inquiridos, regista-se uma predominância de mulheres com o 12º ano (24,4%) e mulheres licenciadas (39,8%), cenário idêntico quando observamos os valores referentes aos homens, sendo que os homens detentores do 12º ano detém 23,1% e os licenciados 34,6% dos valores.

No questionário 2, os valores referentes às mulheres dividem-se entre mestres (66,7%) e licenciadas (33,3%), em contrapartida as habilitações dos indivíduos do sexo masculino repartem-se entre o 9ºano (33,3%), o 12º ano (16,7%) e a licenciatura (50%).

Tabela 16: Questões de Enquadramento – Resultados Obtidos em Relação ao Estado Civil

Questões	Questionário 1				Questionário 2			
	f abs		f rel		f abs		f rel	
Estado civil	F	M	F	M	F	M	F	M
Solteiro/a	59	34	48%	43,6%	1	//	16,7%	//
Casado/a	45	32	36,6%	41%	4	5	66,7%	83,3%
Unido/a de Facto	5	3	4,1%	3,9%	//	//	//	//
Viúvo/a	7	4	5,7%	5,1%	//	1	//	16,7%
Divorciado/a	7	5	5,7%	6,4%	1	//	16,7%	//
Total	123	78	100%	100%	6	6	100%	100%

Legenda: F (Género Feminino), M (Género Masculino).

Fonte: Autoria Própria (2020)

Segundo ambas as amostras no que respeita ao estado civil, no questionário 1 conseguimos perceber que uma elevada parcela das participantes femininas são solteiras (48%) e casadas (36,6%), o mesmo acontece aos participantes masculinos com 43,6% e 41% respetivamente. Por outro lado no questionário 2, 75% das respostas obtidas correspondem ao estado civil “casado/a”.

Tabela 17: Questões de Enquadramento – Resultados Obtidos em Relação à Zona onde vive

Questões	Questionário 1				Questionário 2			
	f abs		f rel		f abs		f rel	
Zona onde vive	F	M	F	M	F	M	F	M
Interior Norte	13	9	10,6%	11,5%	//	//	//	//
Interior Centro	8	4	6,5%	5,1%	1	//	16,7%	//
Interior Sul	7	7	5,7%	9%	//	//	//	//
Litoral Norte	63	37	51,2%	47,4%	4	5	66,7%	83,3%
Litoral Centro	29	17	23,6%	21,8%	1	1	16,7%	16,7%
Litoral Sul	3	4	2,4%	5,1%	//	//	//	//
Total	123	78	100%	100%	6	6	100%	100%

Legenda: F (Género Feminino), M (Género Masculino).

Fonte: Autoria Própria (2020)

Ao observar a tabela acima, verificamos que em ambos os questionários, os inquiridos situam-se maioritariamente na zona litoral norte.

Tabela 18: Questões de Enquadramento – Resultados Obtidos em Relação ao Número de Filhos

Questões	Questionário 1				Questionário 2			
	f abs		f rel		f abs		f rel	
	F	M	F	M	F	M	F	M
Nenhum filho	66	33	53,7%	42,3%	1	//	16,7%	//
1 filho	21	19	17,1%	24,4%	2	3	33,3%	50%
2 filhos	22	20	17,9%	25,6%	3	2	50%	33,3%
3 filhos	8	4	6,5%	5,1%	//	//	//	//
4 filhos	3	0	2,4%	0%	//	1	//	16,7%
Mais de 4 filhos	3	2	2,4%	2,6%	//	//	//	//
Total	123	78	100%	100%	6	6	100%	100%

Legenda: F (Género Feminino), M (Género Masculino).

Fonte: Autoria Própria (2020)

No que concerne ao número de filhos, identifica-se uma maior frequência (cerca de 50%) dos participantes do género feminino sem filhos no questionário 1, enquanto que os dados referentes ao género masculino se dividem maioritariamente pelas opções “Nenhum filho”, “1 filho” e “2 filhos”. Em contrapartida no questionário 2 existe uma maior ocorrência de respostas nas opções “1 filho” (41,7%) e “2 filhos” (41,7%), tanto para as mulheres como para os homens.

Tabela 19: Questões de Enquadramento – Resultados Obtidos em Relação à Situação Profissional

Questões	Questionário 1				Questionário 2			
	f abs		f rel		f abs		f rel	
	F	M	F	M	F	M	F	M
Desempregado	11	4	8,9%	5,1%	//	//	//	//
Empregado	104	67	84,6%	85,9%	6	5	100%	83,3%
Reformado	8	7	6,5%	9%	//	1	//	16,7%
Total	123	78	100%	100%	6	6	100%	100%

Legenda: F (Género Feminino), M (Género Masculino).

Fonte: Autoria Própria (2020)

Em relação à situação profissional dos participantes, a maior parte das respostas revelam que estes estão empregados, com 81,5% das respostas no questionário 1 e com 91,7% das respostas no questionário 2.

Tabela 20: Questões de Enquadramento – Resultados Obtidos em Relação ao Cargo Exercido na Empresa

Questões	Questionário 2			
	f abs		f rel	
	F	M	F	M
Cargo exercido na empresa				
Proprietário/a	//	2	//	33,3%
Presidência	//	//	//	//
Administração	3	2	50%	33,3%
Direção	3	2	50%	33,3%
Gerência	//	//	//	//
Total	6	6	100%	100%

Legenda: **F** (Gênero Feminino), **M** (Gênero Masculino).

Fonte: Autoria Própria (2020)

A questão referente ao cargo exercido na empresa faz somente parte integrante do questionário 2, pois pensámos ser mais pertinente em níveis hierárquicos empresariais mais altos. Assim sendo, nesta amostra domina os cargos de administração (41,7 %) e direção (41,7 %) por parte dos inquiridos.

Capítulo VII – Apresentação e Discussão dos Resultados

Realizada a análise sociodemográfica das amostras, segue-se a averiguação relativa ao comportamento dos inquiridos segundo as questões que foram formuladas nos questionários utilizados no presente estudo. Assim, neste ponto do estudo analisaremos estatisticamente, as questões abaixo referidas, assim como perceberemos a correlação entre as mesmas.

1. Qual a correlação entre a gestão de topo e a discriminação de género?

Para analisar o impacto da correlação entre a gestão de topo e a discriminação de género será utilizado O Modelo de Regressão Linear Múltipla (MRLM).

O modelo anteriormente referido baseia-se numa técnica estatística descritiva e inferencial que permite a quantificação da relação entre uma variável dependente (Y) e um conjunto de variáveis independentes (X's), no qual requer que as variáveis sejam de natureza intervalar ou de rácio e que a relação entre elas seja linear e aditiva. (Levin et al., 2012) No entanto, estas restrições não são absolutas, no presente estudo as variáveis são de origem qualitativa podendo ser também introduzidas neste modelo através do uso das variáveis *dummy*. (Tabachnick & Fidell, 2013)

Isto é, num modelo de análise de regressão, as variáveis dependentes e independentes podem ser de origem quantitativa e qualitativa. As variáveis quantitativas são facilmente explicadas, tal não se verifica com as variáveis qualitativas, devido ao facto de estas indicarem a existência ou não de uma característica. Um método utilizado para “quantificar” estas variáveis, é construir variáveis artificiais que assumam valores de 1 ou 0, as quais são denominadas por “variáveis *dummy*”. (Tabachnick & Fidell, 2013)

Primeiramente será analisado o questionário direccionado aos indivíduos que exercem ou já exerceram atividades laborais. Para proceder ao cálculo do MRLM é necessário identificar a variável dependente e as variáveis independentes, assim, nesta análise a variável dependente é a “Discriminação de género nos cargos de gestão de topo”, na perspetiva de todos aqueles que ocupam os níveis hierárquicos base numa organização, através da questão “A empresa em que está (esteve) inserido/a tem mais mulheres a ocupar cargos de gestão de topo do que homens?”. “presente no respetivo questionário. Sendo esta variável qualitativa e tendo 3 opções de resposta – Mais mulheres, Mais homens, Tantos homens como mulheres – foram criadas duas variáveis *dummy* nas quais

estão representadas a discriminação direcionada às mulheres e discriminação direcionada aos homens.

Em relação às variáveis independentes foram consideradas 4: “Género”, “Habilitações académicas”, “Critérios de recrutamento” e “Idade”. A idade é muitas vezes apresentada como uma variável quantitativa (contínua), no entanto neste estudo é apresentada em intervalos (18 - 25; 26 - 33; 34 - 42; etc.) tornando-se assim uma variável qualitativa (ordinal). Sendo todas as variáveis independentes variáveis qualitativas, foi necessário criar, para cada uma delas, variáveis *dummy*. Começando pelo género, foi criada a variável “Sexo_R” que assume o valor “0” caso o género do inquirido seja o género feminino e “1” para o género masculino, seguindo o mesmo raciocínio para as Habilitações académicas foram desenvolvidas 7 variáveis cujos os nomes são os vários graus de ensino presentes no respetivo questionário, em que a cada uma delas é atribuído o valor “1” se o individuo possuir o grau académico em questão e “0” caso o individuo não possua a respetiva habilitação. Este processo anteriormente descrito foi aplicado para as restantes variáveis independentes, sendo que a “Idade” foi transformada em escalões respeitando os intervalos presentes no questionário e para cada escalão, foi criado uma variável *dummy* que reconhece o valor “1” no caso do inquerido pertencer à faixa etária pretendida e “0” na condição de não pertencer.

Por forma a identificar quais as variáveis independentes que permitem obter um modelo mais adequado, foram inseridas todas as variáveis *dummy* criadas e posteriormente utilizado o método *Enter* disponível na plataforma estatística SPSS. Este algoritmo introduz no MRLM todas as variáveis independentes que o utilizador selecionar, possibilitando a análise do nível de significância atribuído a cada uma das variáveis e posterior exclusão das que não apresentam evidência de uma relação de linearidade com a variável dependente.

Como a variável dependente “Discriminação de género nos cargos de gestão de topo” está dividida em 2 variáveis *dummy* (anteriormente referido), é necessário criar um MRLM para cada uma delas. Sendo assim e começando pela variável “Discriminação Direcionada às Mulheres” inseriu-se na plataforma SPSS a variável *dummy* correspondente e as variáveis independentes, tendo-se obtido os resultados apresentados nas seguintes tabelas:

Tabela 21: Coeficientes do MRLM considerando todas as variáveis independentes

	Modelo	β	β_P	t	Sig.	VIF
1	(Constante)	,352		1,920	,056	
	Critérios Discriminam Mulheres	,498	,403	5,520	,000	1,241
	Género	,099	,097	1,443	,151	1,053
	Idade Escalão 2	-,071	-,052	-,676	,500	1,374
	Idade Escalão 3	-,063	-,049	-,626	,532	1,426
	Idade Escalão 4	,020	,015	,184	,854	1,532
	Idade Escalão 5	-,004	-,002	-,029	,977	1,256
	Idade Escalão 6	-,061	-,028	-,360	,719	1,377
	Idade Escalão 7	-,083	-,045	-,504	,615	1,866
	Curso Profissional	,266	,136	1,270	,206	2,674
	9º ano	-,008	-,004	-,038	,970	1,976
	12º ano	,171	,146	,978	,329	5,223
	Bacharelato	,087	,040	,422	,674	2,077
	Licenciatura	,026	,026	,154	,878	6,463
	Mestrado	,086	,059	,450	,653	3,953
	Doutoramento	,381	,076	1,076	,283	1,159
	Critérios Discriminam Homens	-,293	-,100	-1,465	,144	1,087

$R^2 = 20,9\%$, com um intervalo de confiança de 95%

Legenda: β (Coeficiente de regressão não padronizado), β_P (Coeficiente de regressão padronizado), t (Inclinação da reta de regressão), Sig. (Nível de Significância), VIF (Fator de inflação da variância), R^2 (Coeficiente de determinação).

Fonte: Autoria Própria (2020)

Como referido anteriormente, a utilização do método *Enter* leva a que a plataforma SPSS insira no modelo todas as variáveis que o utilizador pretender, contudo, é necessário analisar quais destas variáveis são estatisticamente relevantes no contexto do MRLM. Para isso, é imprescindível verificar a relação do nível de significância com a contribuição de cada variável para o modelo. Isto é, só serão tidas em conta para a obtenção de um modelo adequado, as variáveis que possuem um nível de significância inferior a 0,05, pois o intervalo de confiança foi definido neste estudo como sendo de 95%.

Posto isto e feita a análise segundo os critérios acima descritos, apenas a variável “Critérios Discriminam Mulheres” deve ser considerada para a obtenção de uma relação linear com a variável dependente em análise.

A tabela 22 mostra os resultados da aplicação do mesmo método, com a análise apenas a recair sobre a única variável independente que aparenta poder ser relacionada linearmente com a variável dependente.

Tabela 22: Coeficientes do MRLM - Variável Dependente " Critérios Discriminam Mulheres "

	β_P	t	Sig.	VIF	CP
Constante	0.444*	12,178	0,000		
Critérios discriminam mulheres (CDM)	0,391	5,988	0,000	1	0,391

$R^2=15,3\%$, com um intervalo de confiança de 95%

Legenda: β_P (Coeficiente de regressão padronizado), t (Inclinação da reta de regressão), Sig. (Nível de Significância), VIF ((Fator de inflação da variância), CP (Correlação Parcial), CDM (Critérios discriminam mulheres), R^2 (Coeficiente de determinação).

* - No caso da constante o coeficiente a considerar é o não padronizado.

Fonte: Autoria Própria (2020)

Equação 3: Equação MRLM - Discriminação a Mulheres

$$DM = 0,444 + 0,391CDM$$

Os resultados apresentados na tabela 22, permitem perceber que a variável explicativa (CDM) apresenta um coeficiente positivo, o que parece fazer sentido, uma vez que, no caso de existir um critério discriminatório em relação às mulheres por parte dos recursos humanos de uma organização, haverá o aumento da variável (de 0 para 1), o que contribuirá para um aumento da variável dependente.

Segundo Becker (1957), autor fundador da discriminação no mercado de trabalho, a discriminação entre homens e mulheres é consequência da parcialidade com que a entidade empregadora e os próprios trabalhadores avaliam as competências dos vários grupos sociais.

Posto isto, tal como anteriormente mencionado, Arrow (1971) admite que os colaboradores são julgados por características pessoais, como o género, podendo por esse motivo obter diferentes condições de acesso ao mercado de trabalho, onde as características com maior valor determinam melhores benefícios.

Bosak e Sczesny (2011) afirmam que os preconceitos na gestão levam muitas vezes a que a avaliação do exercício das atividades femininas seja menos favorável quando comparadas com as dos homens. As características relacionadas maioritariamente à mulher como a empatia, emoção e a calma têm em última análise influenciado negativamente a imagem destas como líderes. (Duarte et al., 2009)

Para Cook e Glass (2011), as mulheres em posições de liderança enfrentam resistência sistemática à sua autoridade tanto pelos seus colegas masculinos no mesmo nível

hierárquico como pelos colaboradores em níveis hierárquicos inferiores, podendo, deste modo não conseguir implementar mudanças substanciais na organização.

Todavia, a diversidade de género nas empresas tem sido de forma crescente objeto de estudo por parte de vários investigadores. Um estudo realizado por Carter, Simkins e Simpson (2003) determinou uma relação positiva entre as mulheres a ocupar cargos de gestão e o valor da empresa.

De seguida devemos analisar a segunda variável *dummy* “Discriminação Direcionada aos Homens” correspondente à variável dependente “Discriminação de género nos cargos de gestão de topo” e seguindo o mesmo procedimento anteriormente considerado, obteve-se os seguintes resultados:

Tabela 23: Coeficientes do MRLM - Variável Dependente “Discriminação Direcionada aos Homens”

	β_P	t	Sig.	VIF	CP
Constante	0.209*	5,776	0,000		
Género (G)	-0,184	-2,667	0,008	1	-0,186
Idade – Escalão 3 (E3)	0,145	2,094	0,037	1	0,147

$R^2=5,5\%$, com um intervalo de confiança de 95%

Legenda: β_P (Coeficiente de regressão padronizado), t (Inclinação da reta de regressão), Sig. (Nível de Significância), VIF ((Fator de inflação da variância), CP (Correlação Parcial), G (Género), E3 (Escalão 3 (34-41 anos)), R^2 (Coeficiente de determinação).

* - No caso da constante o coeficiente a considerar é o não padronizado.

Fonte: Autoria Própria (2020)

Equação 4: Equação MRLM - Discriminação a Homens

$$DH = 0,209 - 0,184G + 0,145E3$$

A tabela 23 dá-nos a informação de quais as variáveis em análise, depois de as restantes terem sido excluídas (como vimos no procedimento estatístico anterior), para além disso, conseguimos perceber a influência de cada uma delas na variável dependente e em que sentido se relacionam. No caso da variável “Género”, identifica-se uma contribuição negativa, isto é, um aumento desta variável leva a um decréscimo da variável dependente em estudo.

Em relação à variável “Idade- Escalão 3” verifica-se uma relação oposta em que um aumento desta variável contribui para um acréscimo da variável dependente.

Depois de termos apresentado o MRLM para ambas as variáveis dependentes, devemos verificar se o modelo é adequado, e por isso, de seguida é feita uma análise à normalidade dos resíduos.

Tabela 24: Estatística dos Resíduos - MRLM com Variável Dependente "Discriminação Direcionada às Mulheres"

	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	N
Valor previsto	0,44	0,93	0,54	0,195	201
Resíduo	-,927	0,556	0,000	0,460	201
Valor Previsto padronizado	-,505	1,971	0,000	1,000	201
Resíduo padronizado	-2,011	1,207	0,000	0,997	201

Legenda: N (Número da Amostra)

Fonte: Autoria Própria (2020)

Tabela 25: Estatística dos Resíduos - MRLM com Variável Dependente "Discriminação Direcionada aos Homens"

	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	N
Valor previsto	0,06	0,35	0,18	0,090	201
Resíduo	-,352	0,936	0,000	0,374	201
Valor Previsto padronizado	-1,272	1,913	0,000	1,000	201
Resíduo padronizado	-,938	2,493	0,000	0,995	201

Legenda: N (Número da Amostra)

Fonte: Autoria Própria (2020)

Analisando as tabelas 24 e 25 verificamos que a estatística dos resíduos está de acordo com aquilo que é, por definição, uma variável que segue uma distribuição normal. Isto é, a média e o desvio padrão assumem sempre os valores 0 e 1 respetivamente. Esta característica estatística está visível em ambas as tabelas, o que demonstra que o pressuposto correspondente à normalidade dos resíduos é válido.

Segundo Furtado (2013), ainda existem, condicionantes à participação da mulher, como por exemplo, os estereótipos que impedem o avanço do sexo feminino nas organizações, primando desta forma, a discriminação entre género.

Esses estereótipos de género consistem na maioria em avaliações e ideias negativas em relação às mulheres, uma vez que sugerem que estas detêm menos capacidades de sucesso profissional. (Dueh & Bono, 2006)

De seguida iremos analisar a amostra conseguida com o questionário realizado aos indivíduos que ocupam lugares de gestão de topo.

A variável dependente representa, tal como a anterior, a discriminação de género nos cargos de gestão de topo presente nas respostas à questão: “Sente que a sua empresa discrimina as mulheres nos lugares hierarquicamente superiores?”, sendo uma variável qualitativa procedeu-se à substituição das respostas “sim” e “não” por “1” e “0” respetivamente. Por outro lado, as variáveis independentes são o Género, a Idade, as Habilitações académicas e o Cargo ocupado na empresa. Como todas estas variáveis são de natureza qualitativa foi necessário para cada uma delas a criação de uma ou mais variáveis *dummy*. Posto isto e depois de utilizar o método *Enter* para a validação das variáveis independentes que são mais adequadas, chegámos aos seguintes resultados:

Tabela 26: Coeficientes do MRLM - Variável Dependente “Discriminação de género nos cargos de gestão de topo”

	β_P	t	Sig.	VIF	CP
Constante	0.125*	1,195	0,000		
Mestrado (M)	0.837	4,830	0,001	1	0.837

$R^2=70\%$, com um intervalo de confiança de 95%

Legenda: β_P (Coeficiente de regressão padronizado), t (Inclinação da reta de regressão), Sig. (Nível de Significância), VIF ((Fator de inflação da variância), CP (Correlação Parcial), M (Mestrado), R^2 (Coeficiente de determinação).

* - No caso da constante o coeficiente a considerar é o não padronizado.

Fonte: Autoria Própria (2020)

Equação 5: Equação MRLM - Discriminação de Género na Gestão de Topo

$$DGGT = 0,125 + 0,837M$$

Os valores apresentados na tabela 26 revelam que a única variável independente estatisticamente relevante para o modelo é a variável “Mestrado”.

Todas as outras variáveis independentes excluídas, possuem um nível de significância superior a 0,05 logo não cumprem os requisitos e não devem ser consideradas no processo de obtenção do MLRM.

Os resultados apresentados na tabela 26, permitem perceber que a variável independente influencia a variável dependente segundo o coeficiente de regressão padronizado.

No caso da variável independente “Mestrado” observamos um coeficiente de 0,956 o que representa uma percentagem de 95,6% de influência na variável dependente.

Apesar do referido, em 2018 o número de mulheres (29,8%) que possuía o nível de escolaridade “Ensino Superior” ultrapassou o dos homens (19,7%), constatado na tabela 4. (PORDATA, 2020)

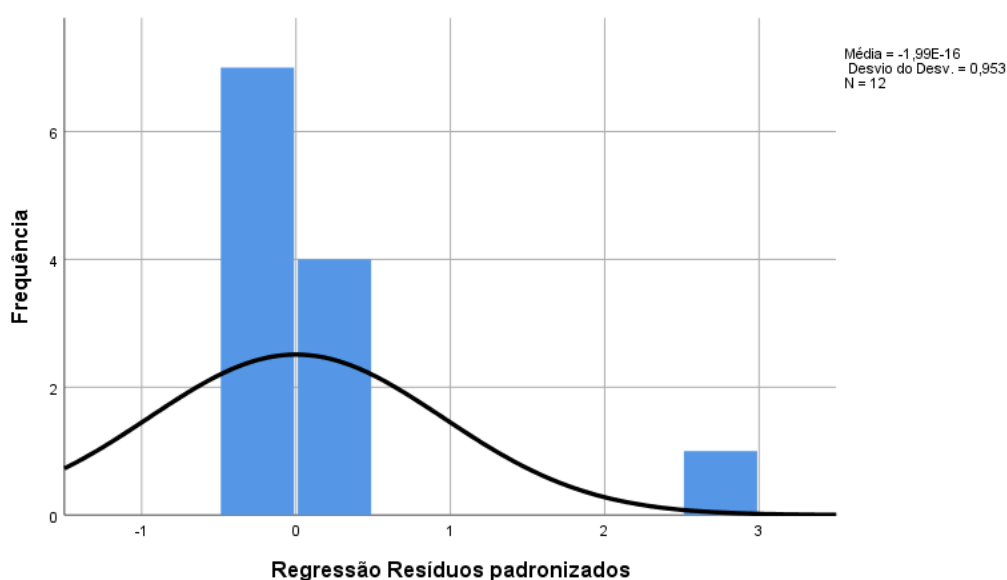
Ainda que as mulheres detenham níveis de escolaridade superiores, o mestrado está substancialmente relacionado com a discriminação de género nos cargos de gestão de topo (variável dependente).

A Teoria do capital Humano demonstra a existência de menores probabilidades de o género feminino ser promovido hierarquicamente segundo três razões: a falta de habilitações necessárias, o que deve ser excluído, pois vimos anteriormente que as mulheres são portadoras de níveis de escolaridade mais altos que os homens; as suas preferências de emprego, na medida em que o género pode desempenhar um papel determinante, com base nas diferentes necessidades de homens e mulheres e por fim a possível existência de pouca experiência laboral, que é frequentemente um dos requisitos exigidos no processo de recrutamento. (Haveman & Beresford, 2011)

Esta relação entre as duas variáveis também se traduz no valor da correlação parcial que é próximo de 1, ou seja, existe uma correlação elevada entre a habilitação académica “Mestrado” e a existência de discriminação na empresa nos cargos de gestão de topo.

Para comprovar que o MRLM cumpre o pressuposto da normalidade dos resíduos, apresentámos o seguinte histograma dos resíduos padronizados:

Figura 1: Histograma dos Resíduos Padronizados - Variável Dependente “Discriminação de género nos cargos de gestão de topo”



Fonte: Autoria Própria (2020)

Verifica-se pela análise da figura 1 que os resíduos padronizados no modelo obtido seguem aproximadamente uma distribuição normal, com média nula e desvio padrão aproximadamente igual a 1.

2. Existe correlação entre a zona geográfica e a discriminação de género?

Para verificar se a discriminação de género está relacionada com a zona geográfica, analisou-se a possível existência de discriminação através das respostas às seguintes questões: “A empresa em que está inserido(a) tem mais mulheres a ocupar cargos de gestão de topo do que homens?” e “Faz ou já fez parte de uma empresa onde houvesse discriminação em relação às mulheres?” inseridas no questionário 1, aplicando-se o MRLM e os respetivos procedimentos mencionados na questão de investigação anterior.

As questões anteriormente referidas constituem as variáveis dependentes, sendo que a primeira será posteriormente dividida em duas variáveis devido ao facto de poder indicar discriminação face aos dois géneros, este processo já foi utilizado na primeira questão de investigação. As variáveis independentes no estudo em causa decorrem das possibilidades de resposta à questão “Zona onde vive?”.

Posto isto e seguindo o mesmo raciocínio adotado para a determinação dos MRLM, apresentam-se os resultados nas seguintes tabelas:

Tabela 27: Coeficientes do MRLM - Variável Dependente “Faz ou já fez parte de uma empresa onde houvesse discriminação em relação às mulheres?”

	β_P	t	Sig.	VIF	CP
Constante	0.342*	8,827	0,000		
Litoral Centro (LC)	0,174	2,489	0,014	1	0.174

$R^2=3\%$, com um intervalo de confiança de 95%

Legenda: β_P (Coeficiente de regressão padronizado), t (Inclinação da reta de regressão), Sig. (Nível de Significância), VIF ((Fator de inflação da variância), CP (Correlação Parcial), LC (Litoral Centro), R^2 (Coeficiente de determinação).

* - No caso da constante o coeficiente a considerar é o não padronizado.

Fonte: Autoria Própria (2020)

Equação 6: Equação MRLM - Existência de Discriminação na Empresa

$$EDE = 0,342 + 0,174LC$$

Após selecionadas as variáveis independentes que conduzem a um MRLM que cumpra os requisitos definidos para o estudo, constatou-se que a única variável que deve ser considerada é a correspondente à zona geográfica “Litoral Centro”.

Sendo o modelo válido estatisticamente, pois o seu nível de significância é inferior a 0,05, não constitui um modelo muito fiável, pois o coeficiente de determinação é apenas 3%, o que indica que o impacto da variável independente na variável dependente é extremamente reduzido.

O mesmo se pode verificar analisando a correlação parcial que é consideravelmente reduzida, assim podemos afirmar que não existe uma correlação notória entre elas.

Tabela 28: Coeficientes do MRLM - Variável Dependente "Discriminação Direcionada às Mulheres"

	β_P	t	Sig.	VIF	CP
Constante	0.594*	15,029	0,000		
Litoral Centro (LC)	-0,189	-2,713	0,007	1	-0,189

$R^2=3,6\%$, com um intervalo de confiança de 95%

Legenda: β_P (Coeficiente de regressão padronizado), t (Inclinação da reta de regressão), Sig. (Nível de Significância), VIF ((Fator de inflação da variância), CP (Correlação Parcial), LC (Litoral Centro), R^2 (Coeficiente de determinação).

* - No caso da constante o coeficiente a considerar é o não padronizado.

Fonte: Autoria Própria (2020)

Equação 7: Equação MRLM - Discriminação às Mulheres

$$DM = 0,594 - 0,189LC$$

Ao contrário do constatado na tabela 27, os resultados da tabela 28 indicam que a influência da variável independente é negativa, isto é, à medida que a variável independente assume valores superiores a variável dependente diminui.

Ainda que, tal como no MRLM anterior, não se identifica uma correlação substancial entre as duas variáveis demonstrado quer pelo coeficiente de determinação quer pela correlação parcial.

Os factos anteriormente retratados, verificando a tabela 5, estão de acordo com os valores mencionados na mesma, pois fazendo uma breve comparação entre os anos 2000 e 2018, constatamos que os resultados em Portugal, relativamente à população empregada por sexo, tornaram-se mais equilibrados.

Os aspetos supracitados podem ser consequência da implementação de várias medidas cujo o objetivo é erradicar as restrições de acesso ao mercado de trabalho e garantir salários e oportunidades de emprego igualitários. (Lister, 2003)

Por outro lado, e observando os dados referentes à Zona Euro (tabela 5), concluímos que existem discrepâncias acentuadas, refletindo uma maior desigualdade de género no acesso ao trabalho, pois em 2018, a percentagem de homens empregados era de 53,9%, enquanto que as mulheres ocupavam apenas 46,1% da população empregada. (PORDATA, 2020)

A participação das mulheres no mercado de trabalho, tem sido destacada em várias políticas europeias, nomeadamente, na Estratégia Europeias 2020, com o objetivo de assegurar e elevar a taxa de emprego das mulheres. (COM, 2011)

Este compromisso, assenta num maior equilíbrio entre mulheres e homens nas funções de decisão e poder, contribuindo para a criação de melhores empregos e estimulando a economia nacional e europeia. (Marques & Moreira, 2011)

Em relação à variável dependente “Discriminação Direcionada aos Homens”, não é possível obter um MRLM válido, com variáveis independentes relacionadas com a zona geográfica de residência, como podemos comprovar na tabela abaixo:

Tabela 29: Coeficientes do MRLM considerando todas as variáveis independentes

	Modelo	β	β_P	t	Sig.	VIF
1	(Constante)	0,16		4,148	0,000	
	Interior Norte	-0,024	-0,019	-0,26	0,795	1,086
	Interior Centro	0,09	0,056	0,764	0,446	1,053
	Interior Sul	0,054	0,036	0,493	0,622	1,061
	Litoral Norte	-0,038	-0,050	-0,700	0,485	1
	Litoral Centro	0,079	0,087	1,152	0,251	1,126
	Litoral Sul	-0,160	-0,077	-1,061	0,290	1,033

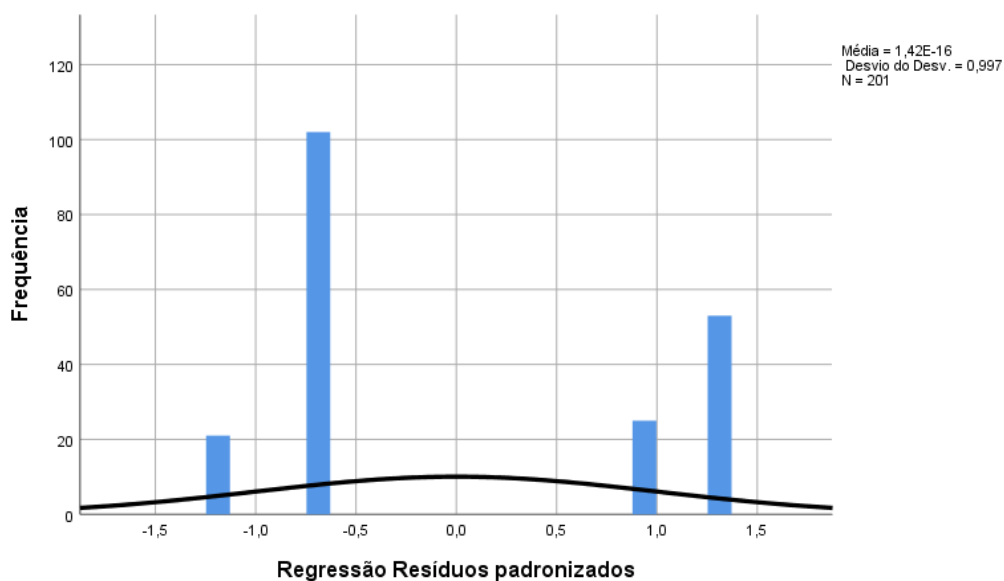
Legenda: β (Coeficiente de regressão não padronizado), β_P (Coeficiente de regressão padronizado), t (Inclinação da reta de regressão), Sig. (Nível de Significância), VIF (Fator de inflação da variância).

Fonte: Autoria Própria (2020)

Como podemos verificar na tabela acima, nenhuma das variáveis independentes apresenta na sua contribuição para o modelo um nível de significância inferior a 0,05, pelo que nenhuma delas é estatisticamente relevante, o que faz com que o modelo não seja adequado.

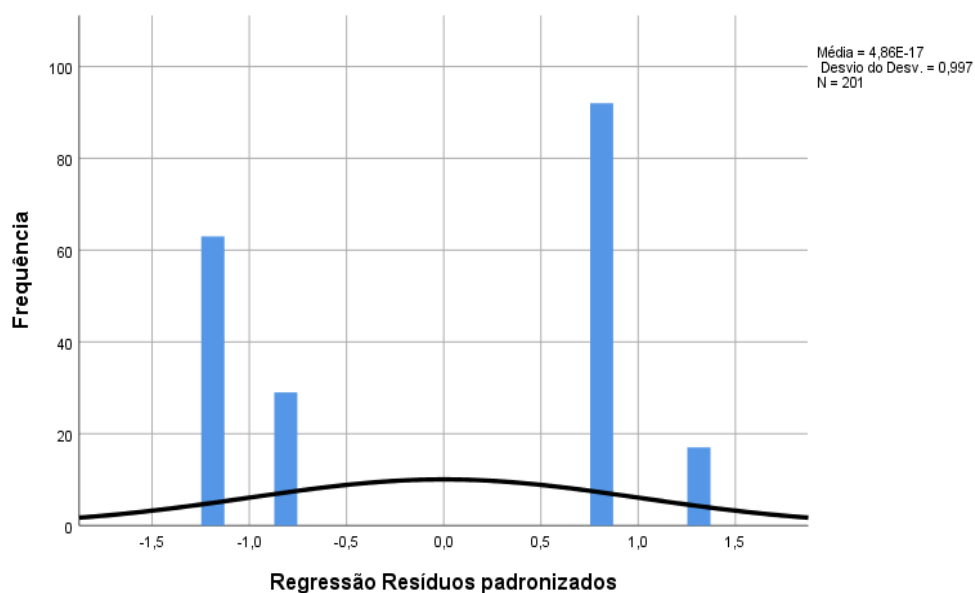
Perante este facto, podemos afirmar que não existe nenhuma correlação entre a zona de residência dos inquiridos e a possibilidade de haver discriminação direcionada aos homens nos cargos de gestão de topo.

Figura 2: Histograma dos Resíduos Padronizados – Variável Dependente “Faz ou já fez parte de uma empresa onde houvesse discriminação em relação às mulheres?”



Fonte: Autoria Própria (2020)

Figura 3: Histograma dos Resíduos Padronizados - Variável Dependente "Discriminação Direcionada às Mulheres"



Fonte: Autoria Própria (2020)

As figuras 2 e 3 representam os histogramas dos resíduos padronizados para os MRLM, apresentados nas tabelas 27 e 28. Estes seguem uma distribuição estatística do tipo normal, pois evidenciam uma média nula e um desvio padrão igual a 1.

Seguidamente iremos analisar a amostra conseguida com o questionário realizado aos indivíduos que ocupam lugares de gestão de topo.

Em relação à variável dependente seleccionámos a seguinte: “Sente que a sua empresa discrimina as mulheres nos lugares hierarquicamente superiores?”

As variáveis independentes correspondem às possibilidades da questão “Zona onde vive” que foram seleccionadas pelos inquiridos, as quais: “Interior Centro”, “Litoral Centro” e “Litoral Norte”.

Numa primeira fase procurou-se obter uma relação entre as variáveis independentes e a variável dependente “Sente que a sua empresa discrimina as mulheres nos lugares hierarquicamente superiores?”. Tal relação está descrita na seguinte tabela:

Tabela 30: Coeficientes do MRLM - Variável Dependente “Sente que a sua empresa discrimina as mulheres nos lugares hierarquicamente superiores?”

	β_P	t	Sig.	VIF	CP
Constante	1*	4,392	0,001		
Litoral Norte (LN)	-0,683	-2,958	0,014	1	-0,683

$R^2=46,7\%$, com um intervalo de confiança de 95%

Legenda: β_P (Coeficiente de regressão padronizado), t (Inclinação da reta de regressão), Sig. (Nível de Significância), VIF ((Fator de inflação da variância), CP (Correlação parcial), LN (Litoral Norte), R^2 (Coeficiente de determinação).

* - No caso da constante o coeficiente a considerar é o não padronizado.

Fonte: Autoria Própria (2020)

Equação 8: Equação MRLM - Empresa Discrimina Mulheres

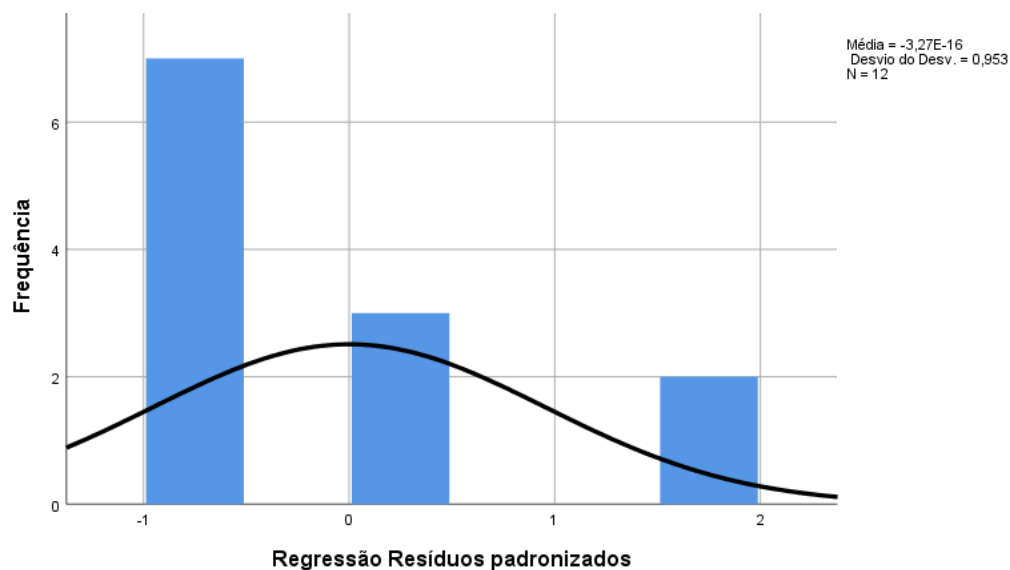
$$EDM = 1 - 0,683LN$$

Observando a tabela 30, verificamos que a variável independente possui uma correlação significativa com a variável dependente comprovado pelos parâmetros – coeficiente de determinação e correlação parcial – a variável explicativa possui um impacto negativo na possível discriminação às mulheres por parte da empresa.

Tal permite estabelecer uma ligação entre esta discriminação e a zona de residência do inquirido ser outra que não o litoral norte.

Como já efetuado para os outros MRLM, importa verificar sempre o possível não cumprimento dos pressupostos dos mesmos. Nomeadamente a distribuição normal dos resíduos padronizados, essa propriedade pode ser constatada através da análise da figura 4.

Figura 4: Histograma dos Resíduos Padronizados - Variável Dependente “Sente que a sua empresa discrimina as mulheres nos lugares hierarquicamente superiores?”



Fonte: Autoria Própria (2020)

Observando quer o histograma quer a informação relativa à média e ao desvio padrão presentes na figura 4, verificamos que tal distribuição estatística apenas se coaduna com a de uma variável que segue uma distribuição normal.

3. A mentalidade atualmente existente promove a igualdade de género em contexto laboral?

Analisada a composição de ambos os questionários (o questionário direcionado para todos os indivíduos que exercem ou já exerceram atividades laborais e o questionário direcionado a indivíduos que ocupam cargos de gestão de topo) tendo em conta a mentalidade dos inquiridos iremos perceber se está promove a igualdade do género no mercado de trabalho. Posto isto, no âmbito da terceira questão de investigação será realizado uma análise de frequência utilizando gráficos e tabelas comparando as conclusões das mesmas com o respetivamente referido no enquadramento teórico. Percebendo assim se a mentalidade atualmente existente sobre este tema está de acordo com o referido pelos vários autores acima mencionados. Como anteriormente efetuado iremos iniciar com o questionário referente aos indivíduos que exercem ou já exerceram atividades laborais.

Neste inquérito as questões investigadas: “Considera a igualdade entre mulheres e homens uma prioridade para o desenvolvimento organizacional?” e “Na sua opinião, as mulheres são igualmente capazes em relação aos homens, de ocupar cargos de gestão de

topo?” serão analisadas em conjunto com a variável “Gênero”, por serem questões baseadas nas opiniões de cada indivíduo torna-se relevante relacionar as mesmas com o gênero. Neste sentido para cada uma delas serão elaboradas tabelas de referência cruzada.

Ainda no mesmo questionário, as perguntas: “A sua empresa (atual ou passada) estabelece medidas que encorajam a participação equilibrada dos homens e das mulheres no trabalho?”, “A empresa possui normas que garantam o respeito pela dignidade de mulheres e homens no local de trabalho?” e “As pessoas que trabalham na Entidade são incentivadas a apresentar sugestões que contribuam para a igualdade entre mulheres e homens?” serão analisadas, seguindo o mesmo objetivo (comparação dos resultados com o enquadramento teórico), no entanto, através de gráficos barras, pois constituem informação objetiva das empresas onde trabalham os inquiridos, independentes das opiniões dos mesmos.

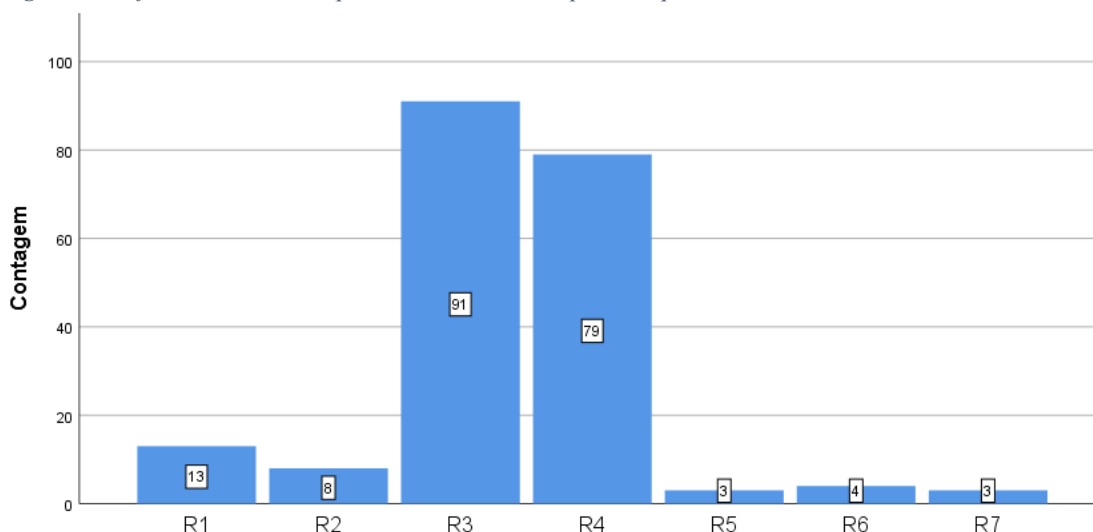
3.1. “A sua empresa (atual ou passada) estabelece medidas que encorajam a participação equilibrada dos homens e das mulheres no trabalho?”

Segundo Pereira (2015), a igualdade entre mulheres e homens no mercado de trabalho, nem sempre foi um direito garantido ao gênero feminino. Todavia a afirmação das mulheres no âmbito laboral, torna-se resultado de diversas lutas e movimentos feministas despoletados pela existência de desigualdade de direitos.

No seio de um mercado cada vez mais competitivo, qualquer fator diferenciador numa organização é determinante, neste sentido, a implementação de políticas que promovam a igualdade de gênero traduz-se num crescimento económico, mobilizando em plenitude as competências e capacidades de mulheres e homens. (Marques & Moreira, 20)

Posto isto e observando a figura 5, verificamos, segundo a amostra retirada, que 45,3% dos inquiridos afirmam que a empresa em que estão inseridos não possui qualquer iniciativa que promova a igualdade de gênero, sendo a resposta que ocorreu com mais frequência. Contudo, a opção de resposta “Permite tanto às mulheres como aos homens expressarem-se promovendo o bom desenvolvimento empresarial” traduz-se na segunda escolha mais referida por parte questionados. As restantes alternativas de resposta representam a minoria dos resultados como podemos concluir na análise do gráfico abaixo.

Figura 5: Gráfico de Barras - Frequência absoluta das respostas à questão 3.1



Legenda: **R1** (Estabelece planos de desenvolvimento sobre a igualdade de género), **R2** (Fornece formações com o intuito de melhorar e promover a igualdade de género no trabalho), **R3** (Não, a minha empresa não tem qualquer iniciativa que desenvolva a problemática da igualdade de género), **R4** (Permite tanto às mulheres como aos homens expressarem-se promovendo o bom desenvolvimento empresarial), **R5** (Permite tanto às mulheres como aos homens expressarem-se promovendo o bom desenvolvimento empresarial, Estabelece planos de desenvolvimento sobre a igualdade de género e Fornece formações com o intuito de melhorar e promover a igualdade de género no trabalho) **R6** (Permite tanto às mulheres como aos homens expressarem-se promovendo o bom desenvolvimento empresarial e Estabelece planos de desenvolvimento sobre a igualdade de género), **R7** (Permite tanto às mulheres como aos homens expressarem-se promovendo o bom desenvolvimento empresarial e Fornece formações com o intuito de melhorar e promover a igualdade de género no trabalho).

Fonte: Autoria Própria (2020)

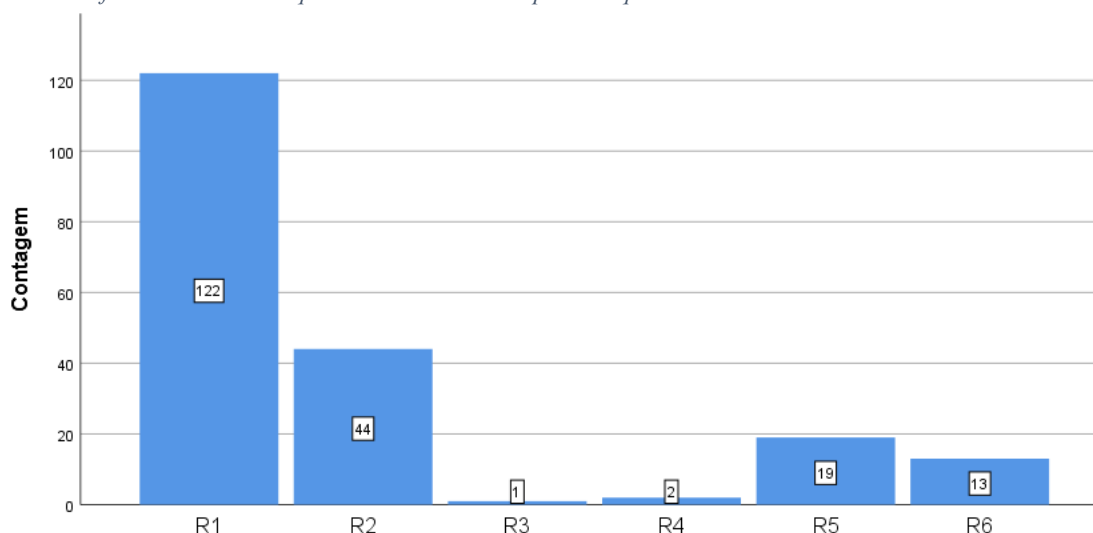
Apesar de a União Europeia ter redigido a Carta das Mulheres (2010) com o intuito de reforçar a promoção da igualdade entre homens e mulheres, através de medidas como: o aumento da participação do género feminino no contexto laboral, a redução das disparidades salariais, a inclusão das mulheres nos cargos de tomada de decisão, existe uma notória e comprovada ausência de iniciativas e medidas organizacionais que promovem a igualdade de género segundo os dados recolhidos nesta amostra populacional.

3.2. “A empresa possui normas que garantam o respeito pela dignidade de mulheres e homens no local de trabalho? “

De uma forma coerente, a ideia transmitida na questão 3.1 reflete-se também na presente interrogação, sendo que 122 (60,7%) respostas demonstram a inexistência de normas que assegurem o cumprimento e respeito pela dignidade entre géneros.

Comparando com o enquadramento teórico, depreendemos que as empresas não seguem as diretrizes presentes no Código de Trabalho (2015), pois este defende a igualdade de tratamento, formação e condições de trabalhos idênticos, não podendo ser favorecido de qualquer direito e dispensado de qualquer dever.

Figura 6: Gráfico de Barras - Frequência absoluta das respostas à questão 3.2



Legenda: **R1** (A minha empresa não apresenta qualquer tipo de norma nesse sentido), **R2** (Ações de sensibilização (ações de formação, seminários e outras iniciativas de formação), **R3** (Ações de sensibilização (ações de formação, seminários e outras iniciativas de formação e Iniciativas culturais mobilizadoras de uma maior consciência coletiva no domínio da igualdade de género), **R4** (Ações de sensibilização (ações de formação, seminários e outras iniciativas de formação e Parcerias comunitárias (espaços de informação, projetos de educação e prevenção), **R5** (Iniciativas culturais mobilizadoras de uma maior consciência coletiva no domínio da igualdade de género.) **R6** (Parcerias comunitárias (espaços de informação, projetos de educação e prevenção).

Fonte: Autoria Própria (2020)

Segundo a Teoria de Características de Estatuto, ao contrário do que foi apresentado nas duas ilustrações anteriores, é fundamental primar e incentivar pela presença feminina nas organizações, pois assim, estas adquirem vantagens competitivas. (Haveman & Beresford, 2011)

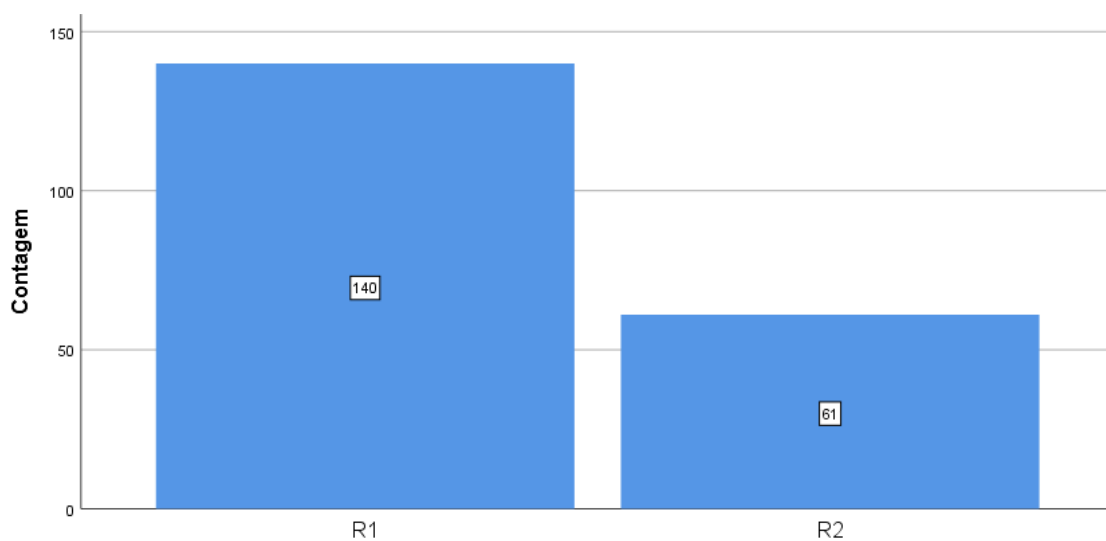
Por conseguinte, as empresas que se regem por estes princípios permitem às mulheres atingir lugares de responsabilidade nas mesmas, apelando à diversidade de competências desenvolvidas por ambos os géneros. (Burke & Davidson, 2011)

3.3. “As pessoas que trabalham na Entidade são incentivadas a apresentar sugestões que contribuam para a igualdade entre mulheres e homens?”

Muitos autores consideram que a chave para um bom desempenho empresarial consiste na existência de uma liderança que permita a participação dos colaboradores através de sugestões que procurem melhorar e colmatar possíveis falhas organizacionais.

Os resultados evidenciam que as características de liderança não incentivam a participação dos colaboradores no sentido da igualdade de género, pois 70% dos inquiridos revelam que a organização onde exercem atividades laborais não apresenta iniciativas desta índole.

Figura 7: Gráfico de Barras - Frequência absoluta das respostas à questão 3.3



Legenda: **R1** (Não, a minha empresa não apresenta qualquer iniciativa nesse sentido), **R2** (Sim).

Fonte: Autoria Própria (2020)

Segundo a Teoria da Inteligência Emocional, os líderes podem ter uma liderança ressonante ou dissonante, sendo que a primeira se traduz na promoção da interação e trabalho em equipa inspirando o grupo com o intuito de alcançar as metas propostas e a segunda num estilo autoritário onde os colaboradores não expõem as suas ideias.

Esta teoria classifica vários tipos de líderes segundo a sua liderança. Considerando os dados da amostra, percebemos que os superiores hierárquicos dos inquiridos poderão exibir um estilo pressionador devido ao facto de estarem maioritariamente focados nos objetivos. (Goleman, Boyatzis & Mckee, 2002)

3.4. “Considera a igualdade entre mulheres e homens uma prioridade para o desenvolvimento organizacional?”

A resposta a esta questão pode se explicar com base nos estereótipos e crenças populares bem disseminadas na sociedade. Estes estereótipos podem ser transmitidos para o contexto laboral originando a ideia que a igualdade de género não é uma prioridade.

Analisando a tabela 31, verificamos que na amostra em estudo os estereótipos não são muito notórios, visto que apenas 13 inquiridos (6,5%) têm opinião de que a igualdade de género não é uma questão prioritária no âmbito laboral.

Tabela 31: Tabela de Frequências Cruzadas - Frequência absoluta das respostas à questão 3.4

Respostas	Género		Total
	Feminino	Masculino	
R1	3	6	9
R2	2	2	4
R3	47	23	70
R4	29	17	46
R5	42	30	72
Total	123	78	201

Legenda: **R1** (Não, as competências femininas não interferem no sucesso organizacional), **R2** (Não, uma empresa que seja constituída maioritariamente por homens consegue melhores resultados), **R3** (Sim, a existência de igualdade entre géneros possibilita o trabalho em conjunto entre os mesmos, conseguindo assim o maior rendimento possível), **R4** (Sim, a existência de igualdade entre géneros possibilita o trabalho em conjunto entre os mesmos, conseguindo assim o maior rendimento possível e Sim, as empresas devem estar mais atentas a esta problemática e agir de forma a promover a igualdade entre género de forma a conseguir melhores resultados.) **R5** (Sim, as empresas devem estar mais atentas a esta problemática e agir de forma a promover a igualdade entre género de forma a conseguir melhores resultados).

Fonte: Autoria Própria (2020)

Segundo Ellemers, Rink, Derks e Ryan (2012) a eliminação destes estereótipos pode ser explicada por dois motivos. Primeiramente através do ingresso de mais mulheres em lugares de gestão com os mesmo direitos em relação aos homens e por outro lado pode ser resultante de intervenções organizacionais, tais como: formações e ações de sensibilização para a temática de desigualdade de género.

3.5. “Na sua opinião, as mulheres são igualmente capazes em relação aos homens, de ocupar cargos de gestão de topo?”

São múltiplos os entraves com os quais as mulheres se deparam no contexto laboral, sendo que em algumas situações essas barreiras vão sendo reconhecidas e posteriormente ultrapassadas.

Como anteriormente referido (questão 3.4), relativamente à opinião dos inquiridos, regista-se que a maioria dos mesmo considera que as mulheres são igualmente competentes de exercer lugares de gestão como os homens.

No entanto, este reflete apenas a opinião dos colaboradores, podendo existir por parte dos líderes uma opinião diferente traduzindo-se em dificuldades impostas às mulheres, como é o caso do *glass ceiling*, este conceito foca-se no género feminino, onde as mulheres são confrontadas com obstáculos ao tentar ascender hierarquicamente. (Marques & Ferreira, 2015)

Tabela 32: Tabela de Referência Cruzadas - Frequência absoluta das respostas à questão 3.5

Respostas	Género		Total
	Feminino	Masculino	
R1	2	3	5
R2	3	6	9
R3	20	12	32
R4	37	13	50
R5	61	44	105
Total	123	78	201

Legenda: **R1** (Não, as mulheres são vistas como incapazes para exercer tais funções.), **R2** (Não, os homens conseguem ser mais eficientes e eficazes, porque não estão associados aos cuidados inerentes.), **R3** (Sim, a mulher detém perfil e características de líder.), **R4** (Sim, a mulher detém perfil e características de líder e Sim, as mulheres conseguem atingir os mesmos objetivos empresariais que os homens.) **R5** (Sim, as mulheres conseguem atingir os mesmos objetivos empresariais que os homens).

Fonte: Autoria Própria (2020)

Depois de analisado o questionário referente aos indivíduos que exercem ou já exerceram atividades laborais, segue-se o questionário direcionado aos indivíduos que ocupam cargos de gestão de topo.

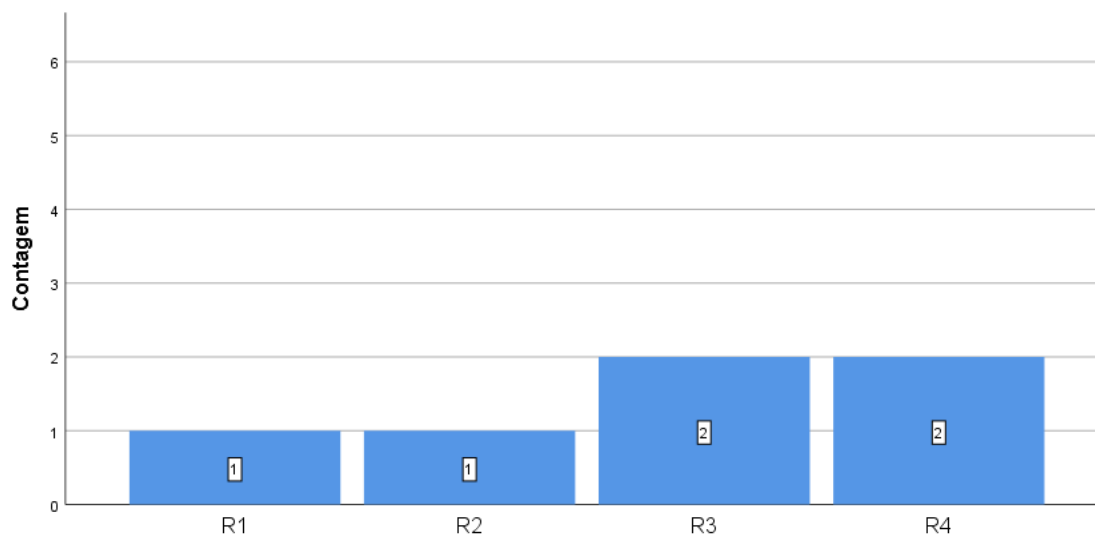
Assim sendo, realizar-se-á um procedimento idêntico ao anterior, isto é, para as questões: “Na sua opinião o género feminino e o género masculino devem ter as mesmas oportunidades de entrada nos cargos de gestão de topo?”, “Considera que as mulheres estão aptas a desempenhar as mesmas funções de gestão que os homens?”, “Como classifica a aderências das mulheres à gestão de topo?” e “Se fosse proprietário/a de uma empresa, confiaria a gestão da mesma a uma mulher?” é importante perceber e interligar as opiniões presentes nas respostas dadas com o género dos inquiridos, depreendendo se existem disparidades entre a informação retirada.

Por outro lado, para a indagação “Se é mulher, quais os incentivos de oportunidades de acesso nos cargos de gestão de topo que a sociedade deve incutir nos seus cidadãos?” será elaborado um gráfico de barras, pois representa dados concretos, não subjetivos.

3.6. “Se é mulher, quais os incentivos de oportunidades de acesso nos cargos de gestão de topo que a sociedade deve incutir nos seus cidadãos?”

Verificando a figura 8, podemos depreender que existe alguma necessidade de incentivos de oportunidades de acesso a lugares de gestão de topo.

Figura 8: Gráfico de Barras - Frequência absoluta das respostas à questão 3.6



Legenda: **R1** (Ampliar o conceito de liderança, ajustando às necessidades tanto do sexo masculino como do sexo feminino.), **R2** (Educar todas as crianças de forma a promover uma mudança cultural na sociedade.), **R3** (Educar todas as crianças de forma a promover uma mudança cultural na sociedade e Ampliar o conceito de liderança, ajustando às necessidades tanto do sexo masculino como do sexo feminino.), **R4** (Educar todas as crianças de forma a promover uma mudança cultural na sociedade, Ampliar o conceito de liderança, ajustando às necessidades tanto do sexo masculino como do sexo feminino e Promover salários mais igualitários).

Fonte: Autoria Própria (2020)

Para uma boa *performance* empresarial, é primordial que o líder encoraje os seus subordinados a tornarem-se mais proativos tanto a nível empresarial como a nível individual, sendo o género feminino um impulsionador destas práticas. (Stelter, 2002)

Contudo e mesmo sendo a liderança feminina uma grande vantagem competitiva para as empresas, as mulheres deparam-se com grandes entraves à ascensão hierárquica numa empresa. Por isso segundo o gráfico acima existe uma carência de medidas que procurem remover as dificuldades que uma líder possa enfrentar durante o exercício das funções ou mesmo antes de atingir essa posição numa organização, as respostas 3 e 4 foram as mais eleitas pelas mulheres inquiridas o que reforça a ideia anteriormente transmitida.

3.7. “Na sua opinião o género feminino e o género masculino devem ter as mesmas oportunidades de entrada nos cargos de gestão de topo?”

A resposta a esta questão é unanime por parte de todos os inquiridos, a opinião dos mesmos remete para a não existência de preconceitos em relação às mulheres, dentro desta amostra.

Segundo a Organização das Nações Unidas (1979), todos os estados-membros devem tomar medidas adequadas na eliminação da discriminação de género, através do direito às mesmas oportunidades de emprego.

Tabela 33: Tabela de Referência Cruzadas - Frequência absoluta das respostas à questão 3.7

Respostas	Gênero		Total
	Feminino	Masculino	
R1	6	6	12
Total	6	6	12

Legenda: **R1** (Sim).

Fonte: Autoria Própria (2020)

A igualdade de oportunidades de tratamento no trabalho traduz-se em direitos e deveres iguais. (Rebelo, 2011)

Assim, a gestão estratégica das pessoas, transforma-se num elemento chave, no qual as organizações devem primar pela manutenção dos verdadeiros talentos com uma maior integração entre colaboradores. (Lima, 2011)

3.8. “Considera que as mulheres estão aptas a desempenhar as mesmas funções de gestão que os homens?”

Segundo Evans (2014) as organizações começaram a entender que a maior fonte de receita são os colaboradores nela inseridos, independentemente do género ou das suas características pessoais.

Tabela 34: Tabela de Referência Cruzadas - Frequência absoluta das respostas à questão 3.8

Respostas	Gênero		Total
	Feminino	Masculino	
R1	1	3	4
R2	4	1	5
R3	1	2	3
Total	6	6	12

Legenda: **R1** (Sim, as mulheres detêm as mesmas capacidades de liderança que os homens.), **R2** (Sim, as mulheres detêm as mesmas capacidades de liderança que os homens e Sim, as mulheres devem desempenhar cargos de gestão pois possuem características adequadas para os mesmos), **R3** (Sim, as mulheres devem desempenhar cargos de gestão pois possuem características adequadas para os mesmos).

Fonte: Autoria Própria (2020)

Como vimos anteriormente, por parte dos inquiridos, não existe evidências de qualquer discriminação em relação às competências femininas.

Segundo a Teoria do Grande Homem e a Teoria dos Traços de Personalidade, as competências de liderança eram intrínsecas ao homem, este detinha capacidades inatas para exercer funções hierarquicamente superiores. (Coelho, 2014)

No entanto, segundo as Teorias Comportamentais da liderança, ser-se líder é uma questão de aprendizagem, ao contrário da teoria anterior. E os resultados inerentes a esta atividade decorrem do modo como cada líder age em diferentes situações, ditando assim a sua eficácia. (Ilharco & Lourenço, 2009)

No entanto, segundo o Eurostat (2017), as diferenças são ainda relevantes nos cargos de gestão de uma empresa, pois as mulheres ocupam apenas 22% nos cargos de direção e 10% nos cargos de direção executiva.

3.9. “Como classifica a aderência das mulheres à gestão de topo?”

Com esta questão iremos perceber, segundo a opinião dos inquiridos, qual o grau de aderência do género feminino aos cargos de gestão de topo.

Tabela 35: Tabela de Referência Cruzadas - Frequência absoluta das respostas à questão 3.9

Respostas	Género		Total
	Feminino	Masculino	
R1	4	3	7
R2	0	1	1
R3	2	2	4
Total	6	6	12

Legenda: **R1** (Considerável aderência), **R2** (Muita aderência), **R3** (Pouca aderência).
Fonte: Autoria Própria (2020)

Mais de metade dos inquiridos atribui um nível de aderência considerável das mulheres à gestão de topo. No entanto, segundo os dados recolhidos na plataforma Eurostat, a participação feminina não é assim tão notória.

Segundo o conceito *sticky floor* as mulheres enfrentam dificuldades ao tentar ascender a cargos de autoridade nas empresas, originando uma maior concentração das mesmas na base da pirâmide hierárquica. Uma das justificações para este fenómeno é que no recrutamento para estas atividades, os homens são reconhecidos segundo o seu potencial, enquanto que as mulheres são contratadas apenas pelo ser histórico profissional. (Baert et al., 2016)

O ambiente organizacional em que as mulheres se encontram também influencia a estagnação da carreira profissional das mesmas, uma vez que, são ambientes maioritariamente masculinos, não potenciando o progresso e promoção do género feminino. (Correll, 2004)

3.10. “Se fosse proprietário/a de uma empresa, confiaria a gestão da mesma a uma mulher?”

Esta questão servirá de reforço da ideia passada pelas restantes, uma vez que, com ela iremos perceber se realmente em termos práticos os inquiridos confiam nas competências do género feminino para cargos de liderança numa empresa.

Tabela 36: Tabela de Referência Cruzadas - Frequência absoluta das respostas à questão 3.10

Respostas	Género		Total
	Feminino	Masculino	
R1	1	3	4
R2	5	2	7
R3	0	1	2
Total	6	6	12

Legenda: **R1** (Sim, as mulheres detêm as mesmas capacidades de liderança que os homens.), **R2** (Sim, as mulheres detêm as mesmas capacidades de liderança que os homens e Sim, as mulheres devem desempenhar cargos de gestão pois possuem características adequadas para os mesmos), **R3** (Sim, as mulheres devem desempenhar cargos de gestão pois possuem características adequadas para os mesmos).

Fonte: Autoria Própria (2020)

Em suma, os inquiridos não apresentam sinais de intolerância à igualdade entre mulheres e homens, como podemos verificar na tabela 36, pois a totalidade destes respondeu afirmativamente à questão requisitada.

4. *A mulheres sofrerão desigualdades salariais na gestão de topo?*

Para a visualização da correlação entre as variáveis “Género” e “Qual a sua remuneração mensal líquida” foi utilizado o teste Qui-quadrado de Pearson de forma a verificar a relação entre as mesmas.

A distribuição χ^2 ou qui-quadrado foi desenvolvida inicialmente, de acordo com Upton e Cook (2002), pelo físico alemão Ernst Carl Abbe (1849-1905) em 1863.

Esta distribuição tem como objetivo perceber se duas variáveis são dependentes ou independentes. O método resume-se a dispor os dados de forma a que estes sigam uma distribuição normal, isto é, todos os valores possíveis para a variável, têm igual probabilidade de se verificarem. Seguidamente compara-se a distribuição observada com a anteriormente calculada (distribuição esperada).

Posto isto e com a utilização da plataforma SPSS, introduziu-se os dados correspondentes às variáveis “Género” e “Qual a sua remuneração mensal líquida” na opção “Tabela de Frequência Cruzada” e selecionou-se o teste Qui-quadrado, tendo-se obtido os resultados apresentados nas seguintes tabelas.

Tabela 37: Tabela de Referência Cruzada - Género Vs. Remuneração Líquida

			Remuneração líquida			
			Menos de 999€	1000€ - 2999€	3000€ - 4999€	Total
Género	Feminino	Contagem	0	4	2	6
		Contagem Esperada	0,5	4,5	1,0	6,0
		% em Género	0,0 %	66,7%	33,3%	100,0%
		% em Remuneração líquida	0,0 %	44,4%	100,0%	50,0%
		% do Total	0,0 %	33,3%	16,7%	50,0%
	Masculino	Contagem	1	5	0	6
		Contagem Esperada	0,5	4,5	1,0	6,0
		% em Género	16,7%	83,3%	0,0%	100,0%
		% em Remuneração líquida	100%	55,6%	0,0%	50,0%
		% do Total	8,3%	41,7%	0,0%	50,0%
Total	Contagem		1	9	2	12
	Contagem Esperada		1,0	9,0	2,0	12,0
	% em Género		8,3%	75,0%	16,7%	100,0%
	% em Remuneração líquida		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% do Total		8,3%	75,0%	16,7%	100,0%

Fonte: Autoria Própria (2020)

Comparando os dados expostos na tabela acima, verifica-se que as ocorrências observadas não são muito díspares das esperadas, sendo o pior caso uma diferença de 1 contagem no salário “3000€ - 4999€” para ambos os géneros.

Estes resultados evidenciam independência entre as duas variáveis em estudo, pois a distribuição experimental não difere substancialmente da distribuição esperada.

Embora a análise da tabela já evidencie que as duas variáveis não exercem influência uma sobre a outra, importa testar estatisticamente o conjunto de dados efetuando o teste Qui-quadrado.

Tabela 38: Resultados do Teste Qui-quadrado

	Valor	gl	Sig.
Qui-quadrado de Pearson	3,111	2	0,211

Legenda: **gl** (Graus de Liberdade), **Sig.** (Significância Assintótica).

Fonte: Autoria Própria (2020)

Para interpretar os dados dos teste Qui-quadrado, foram definidas as seguintes hipóteses, a hipótese nula que representa uma situação em que as variáveis são independentes e a hipótese 1 que representa a situação dual.

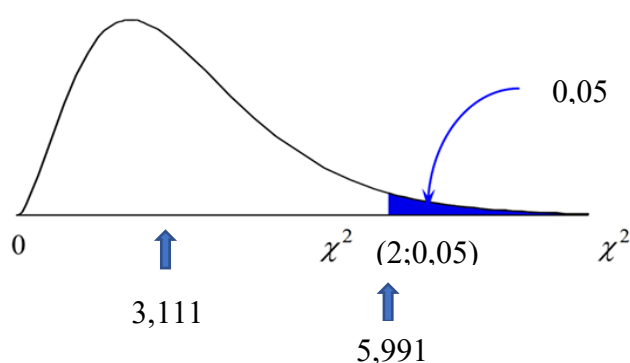
H0: A distribuição dos salários é igual, independentemente do género.

H1: A distribuição dos salários difere segundo o género.

Analisando a tabela chega-se à conclusão que as variáveis são independentes, sendo que, podemos nos basear quer no valor do Qui-quadrado, quer no nível de significância.

Em relação ao valor do Qui-quadrado, é necessário consultar a tabela de distribuição Qui-quadrado (Anexo 1), cruzando os graus de liberdade e o nível de significância (0,05) previamente definido. Consultando a referida tabela constata-se que o valor do Qui-quadrado limite é 5,991.

Figura 9: Função Distribuição Qui-quadrado



Fonte: Autoria Própria (2020)

Sabendo que o nosso Qui-Quadrado limite é 5,991, verificamos que o Qui-Quadrado calculado é inferior. Ou seja, na figura acima constatámos que o valor do Qui-Quadrado, não se encontra na área de rejeição da hipótese nula ($3,111 < 5,991$). E por isso concluímos que não se rejeita a hipótese nula: A distribuição dos salários é igual, independentemente do género.

De forma a complementar a análise dos resultados anterior, podemos averiguar se a significância assintótica é inferior ou superior ao nível de significância. No caso do estudo realizado é superior ($0,211 > 0,05$), pelo que, nestas circunstâncias não se rejeita a hipótese nula.

Neste sentido Edgeworth (1922), questiona: “Devem os homens e as mulheres receber uma remuneração igual exercendo as mesmas funções numa empresa?”, na qual conclui que a palavra igual não é suscetível de interpretação e de quantificação, isto é, os géneros masculino e feminino devem ser remunerados da mesma forma, independentemente do uso distinto das suas capacidades.

Gipson, Pfaff, Mendelsohn, Catenacci e Burke (2017) consideram que o nível de remuneração igualitário é um fator determinante para o desenvolvimento da carreira das mulheres, no sentido, em que apresenta efeitos positivos na retenção e satisfação com o trabalho.

No entanto, segundo o PORDATA (2020), a nível nacional, os homens ganham em média mais 26% em relação às mulheres considerando que ambos são gestores de topo. E se observarmos a tabela 7 do presente trabalho, percebemos que de uma forma geral as desigualdades salariais entre mulheres e homens baixaram nos anos em questão (1985 e 2018), contudo nos quadros superiores esta tendência não se verifica, tendo-se registado um aumento considerável.

Capítulo VIII – Principais Conclusões do Trabalho Empírico

No presente capítulo, serão apresentadas as principais conclusões do trabalho empírico, tendo por base os dados obtidos através dos dois questionários efetuados, a consequente análise estatística dos mesmos em conjunto e a revisão de literatura relativa aos temas em análise.

Relativamente à primeira questão de investigação segundo o questionário dirigido aos indivíduos que exercem ou já exerceram atividades laborais, verificou-se uma associação entre o facto de os critérios utilizados pelos recursos humanos numa organização serem discriminatórios em relação às mulheres e o facto de existir, na mesma organização, uma predominância do género masculino nos cargos de gestão de topo. Sendo a primeira etapa do ingresso no mercado de trabalho, o recrutamento efetuado pelos recursos humanos, poderá acontecer que estes construam perceções estereotipadas de liderança que faça com que avaliem as competências femininas de uma forma pouco favorável em relação às competências do género feminino. (Bosak & Sczesny, 2011)

Através dos dados recolhidos pelo questionário dirigido aos indivíduos que exercem funções de gestão de topo é possível depreender que existe uma relação entre o nível académico “Mestrado” e a existência de discriminação às mulheres na organização, isto é, apesar de as mulheres deterem níveis de habilitação académica mais elevados do que os homens, existe um sentimento de desvalorização desse facto por parte do género feminino, sendo que isso se reflete nas respostas à questão “Sente que a sua empresa discrimina as mulheres?”.

No que respeita à segunda questão de investigação averiguou-se a possível existência de uma correlação entre a zona geográfica do inquirido e a existência de discriminação de género. Os resultados obtidos indicam que as duas variáveis não são relacionáveis de uma forma linear, ou seja, não é possível evidenciar que a zona geográfica onde o inquirido vive determina a existência de experiências de discriminação de género no seu local de trabalho. Estas conclusões aplicam-se tanto ao questionário direcionado aos indivíduos que exercem funções laborais como aos indivíduos que ocupam cargos de gestão de topo.

Em relação à terceira questão de investigação podemos constatar que no questionário direcionado a todos os indivíduos que exercem atividades laborais, as empresas em que estão inseridos não dispõem como prioridade a implementação de medidas que permitam,

quer identificar problemas existentes na organização em relação à discriminação de género, quer resolver os mesmos. No mesmo sentido, depreendemos que as organizações em questão não incentivam a participação dos colaboradores, nomeadamente através de sugestões de melhoria de aspetos relacionados com discrepâncias entre género, levando ao possível agravamento destas situações. No entanto, muitos autores consideram que uma das formas mais eficazes de colmatar falhas organizacionais é a existência de uma gestão que permita a participação ativa dos colaboradores. (Burke & Davidson, 2011)

Por outro lado, no questionário direcionado aos gestores podemos verificar que as mulheres sentem necessidade de uma mudança de mentalidade que erradique os diferentes estereótipos enraizados na sociedade, conseguindo criar condições para que ambos os géneros consigam ascender hierarquicamente sem preconceitos.

Segundo o que é possível recolher da análise realizada às questões que apelam à opinião pessoal dos inquiridos acerca das competências femininas, regista-se de um modo geral, em ambos os questionários que a grande maioria dos inquiridos considera que as mulheres são igualmente capazes de exercer as mesmas funções que os homens, pois detêm perfil e características de líder, sendo capazes de atingir as mesmas metas empresarias que o género masculino.

A nível das possíveis discrepâncias salariais entre género, concluímos que a distribuição dos salários é igual independentemente do género segundo a amostra correspondente aos indivíduos que exercem funções de líder.

No entanto, segundo os dados disponíveis na plataforma PORDATA (tabela 7), o género feminino auferir em termos médios menos 26% do que o género masculino nos cargos de gestão de topo em Portugal. No que concerne à evolução das desigualdades salariais ao longo dos últimos 33 anos (1985-2018), depreendemos que houve uma diminuição em todos níveis de qualificação, com exceção dos quadros superior em que se regista um aumento.

Posto isto, a tabela 39 apresenta um quadro resumo questões de investigação e as respetivas questões utilizadas em cada um dos questionários para dar resposta às mesmas.

Tabela 39: Quadro Resumo das Questões de Investigação Vs. Variáveis

Numeração	Variável	Perguntas Respetivas	
I	Qual a correlação entre a gestão de topo e a discriminação de género?	<i>Questionário direcionado para todos os indivíduos que exercem ou já exerceram atividades laborais</i>	<i>Questionário direcionado a indivíduos que ocupam cargos de gestão de topo</i>
		“Qual o seu género?”	
		“Habilitações académicas?”	
		“Qual é a sua idade?”	
		“A empresa em que está (esteve) inserido/a tem mais mulheres a ocupar cargos de gestão de topo do que homens?”	“Qual o seu cargo na empresa?”
		“Os critérios e procedimentos de recrutamento e seleção dos recursos humanos, para os vários níveis hierárquicos da sua empresa, têm presente o princípio de igualdade de género?”	“Sente que a sua empresa discrimina as mulheres nos lugares hierarquicamente superiores?”
II	Existe correlação entre a zona geográfica e a discriminação de género?	“Zona onde vive?”	
		“A empresa em que está inserido(a) tem mais mulheres a ocupar cargos de gestão de topo do que homens?”	//
		“Faz ou já fez parte de uma empresa onde houvesse discriminação em relação às mulheres?”	“Sente que a sua empresa discrimina as mulheres nos lugares hierarquicamente superiores?”
III	A mentalidade atualmente existente promove a igualdade de género em contexto laboral?	“Qual o seu género?”	
		“A sua empresa (atual ou passada) estabelece medidas que encorajam a participação equilibrada dos homens e das mulheres no trabalho?”	“Se é mulher, quais os incentivos de oportunidades de acesso nos cargos de gestão de topo que a sociedade deve incutir nos seus cidadãos?”
		“A empresa possui normas que garantam o respeito pela dignidade de mulheres e homens no local de trabalho?”	“Na sua opinião o género feminino e o género masculino devem ter as mesmas oportunidades de entrada nos cargos de gestão de topo?”
		“As pessoas que trabalham na Entidade são incentivadas a apresentar sugestões que contribuam para a igualdade entre mulheres e homens?”	“Considera que as mulheres estão aptas a desempenhar as mesmas funções de gestão que os homens?”
		“Considera a igualdade entre mulheres e homens uma prioridade para o desenvolvimento organizacional?”	“Como classifica a aderências das mulheres à gestão de topo?”
		“Na sua opinião, as mulheres são igualmente capazes em relação aos homens, de ocupar cargos de gestão de topo?”	“Se fosse proprietário/a de uma empresa, confiaria a gestão da mesma a uma mulher?”
IV	As mulheres sofrerão desigualdades salariais na gestão de topo?	//	“Qual o seu género?”
			“Qual a remuneração mensal líquida?”

Fonte: Autoria Própria

Capítulo IX – Conclusões, Limitações e Futuras Linhas de Investigação

A presente investigação sobre a discriminação salarial e as discrepâncias nos lugares de gestão de topo permitiu-nos obter algumas conclusões que se tornaram bastante claras no decorrer da análise e interpretação dos dados.

A importância deste tema deveu-se ao facto do possível aumento, diminuição ou estagnação da participação das mulheres nos cargos de gestão de topo, cientes de que, atendendo às características dominantes da liderança feminina, tais como, a formação, a confiança, a motivação, a persistência e o trabalho em equipa, estas poderão desempenhar um papel fundamental para o alcance da eficácia das organizações, num contexto de mercado cada vez mais exigente e complexo.

Pretendeu-se assim com o desenvolvimento do presente estudo aprofundar essa problemática, procurando compreender como a mulher exerce liderança em espaços predominantemente masculinos.

De forma a dar resposta a essa temática, foram realizados dois questionários, os quais tinham como objetivos avaliar a forma como os inquiridos percecionam as possíveis discrepâncias existentes entre homens e mulheres enquanto líderes.

Os conceitos debatidos no enquadramento teórico foram de extrema importância para a discussão dos dados estatísticos, servindo de apoio à análise dos resultados, permitindo confrontar a teoria com a prática.

Com base no estudo desenvolvido parece que a situação das mulheres, em termos de lugares de liderança, se encontra desfavorecida quando comparada com a dos homens, pois o género feminino ocupa, ainda anos dias de hoje, uma parcela substancialmente menor em relação ao género masculino. (Eurostat, 2017) No entanto, a questão do género parece ter pouca influência na eficácia da liderança observando o enquadramento teórico acima mencionado.

As conclusões do estudo apontam para a existência de divergências entre as percepções dos líderes e dos indivíduos que exercem ou já exerceram funções laborais.

Como a revisão da literatura expôs, por um lado, as crenças estereotipadas de género são uma variável difícil de ultrapassar e alterar, mas por outro lado, percebe-se, segundo ambos os questionários, que estes fenómenos não existem na mentalidade dos mesmos.

Verificou-se que o ambiente onde a mulher está inserida pode influenciar as suas expectativas de progressão, todavia, quando analisados os resultados das empresas com equipas maioritariamente femininas, estes apontam para o surgimento de benefícios e lucros organizacionais. (Noland et al., 2016)

Segundo o enquadramento teórico sabe-se que a natureza impôs à mulher a procriação e criação dos filhos, porém, em contrapartida, essa combinação de fatores torna-a naturalmente mais forte e persistente. Neste sentido, a mulher tem procurado estratégias para gerir a maternidade com a sua presença no mundo do trabalho, tendo a família se revelado um apoio indispensável ao sucesso profissional da mulher. (Lopes & Brandão, 2017).

Assim, podemos concluir que uma das vantagens atribuídas à presença feminina nos lugares de gestão de topo, por vários estudos, era o facto de, possivelmente, elas ajudarem à melhoria das *performances* de rentabilidade das empresas.

Os dados recolhidos para a elaboração do estudo concluíram que as mulheres não consideram estar igualmente inseridas em comparação com os homens. Verificando a questão “Qual a correlação entre a gestão de topo e a discriminação de géneros?”, percebemos que a perceção dos inquiridos remete para uma possível existência de discriminação por parte dos recursos humanos das organizações em relação ao género feminino.

Ficou bem patente ao observar a questão de investigação número 2, que a correlação entre a zona geográfica e a discriminação de género não é forte, podendo concluir que não existe relação entre as duas variáveis.

Verificando a questão número 3, a ausência de oportunidades ou a falta de incentivos pareceu-nos ser o cerne da questão para justificar a baixa presença feminina na gestão das empresas.

Contudo, da análise dos resultados pode-se concluir que em termos salariais não se verificam discrepâncias e a opinião generalizada das pessoas demonstra que podendo haver discriminação, esta não vem dos inquiridos, pois estes têm uma opinião positiva em relação às capacidades femininas (questão de investigação 4).

No geral, as mulheres possuem atributos essenciais para uma boa liderança, não obstante todas essas qualidades, persiste ainda nas organizações alguma dificuldade em reconhecer o valor profissional destas.

Desta forma, existe um enorme caminho a percorrer com vista a melhoria da participação do género feminino no topo das organizações, de forma a romper o denominado *glass ceiling*. (Marques & Ferreira, 2015)

Como qualquer estudo, este apresentou algumas limitações. A primeira limitação identificada está relacionada com a dimensão da amostra do questionário direccionado aos indivíduos que ocupam cargos de gestão de topo, dado que foi só possível atingir uma amostra de 13 inquiridos, de onde, fundamentalmente foram utilizados 12.

O facto de esta amostra ser substancialmente reduzida, leva a que os resultados sejam ligeiramente limitados. Uma amostra de maior dimensão proporcionaria um maior número de opiniões e fortalecia os resultados.

Conforme foi possível observar ao longo da presente investigação, as temáticas da liderança e género estão ainda pouco analisadas estatisticamente. A procura de números que revelasse a situação concreta da gestão de topo tornou-se de difícil acesso constituindo assim a segunda limitação determinada.

Por último, a terceira limitação ao presente estudo prende-se sobretudo com o facto de um número considerável de inquiridos não responder coerentemente às perguntas de confirmação e daí poder resultar na possibilidade de inconsistência dos dados.

Numa futura investigação os objetivos seriam:

- Tentar aumentar a amostra do questionário direccionado aos indivíduos que ocupam cargos de gestão de topo, de forma a ter uma maior diversidade de dados.
- Perceber se a evolução verificada ao longo dos anos continua a crescer ou se pelo contrário esta situação estagna.
- Aprofundar o presente estudo, no sentido de perceber porque é que, quando se pensa em cargos de gestão de topo, apesar de um número substancial de pessoas ter a opinião de que as mulheres são mais multifacetadas do que os homens, o género feminino preencher uma parcela reduzida nestas funções.
- Sugerimos a desenvoltura de futuras pesquisas relacionadas com o presente tema, apresentando o desempenho económico das organizações geridas pelo género feminino.

Bibliografia

Abrantes, M. (2013). *Fortalezas e Masmorras: a Persistência da Divisão Sexual das Profissões na Sociedade Contemporânea*. Ex æquo, n.o 27, 2013, pp. 113-127. Acedido em 3 de Abril de 2019. Disponível em: <http://www.scielo.mec.pt/pdf/aeq/n27/n27a08.pdf>

Agostinho, M., & Monteiro, R. (2013). *(Des)Igualdades de Género nas Organizações de Trabalho: o caso de uma autarquia local*. ((Dissertação de Mestrado). Instituto Superior Miguel Torga, Coimbra. Acedido em 25 de Outubro de 2019. Disponível em: <http://repositorio.ismt.pt/bitstream/123456789/322/1/%28Des%29igualdades%20de%20g%C3%A9nero%20nas%20organiza%C3%A7%C3%B5es%20de%20trabalho%20-%20Tes.pdf>

Amâncio, L. (2003). *O género no discurso das ciencias sociais*. In *Análise Social*. vol. XXXVIII, n. 168, pp. 687-714. Acedido em 20 de Setembro de 2019. Disponível em: https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/18123/1/ArtigoG%C3%A9nero_AnaliseSocial2003.pdf

Amaro, A., Póvoa, A., & Macedo, L. (2005). *A Arte de Fazer Questionários*. (Metodologias de Investigação em Educação). Faculdade de Ciências na Universidade do Porto, Porto. Acedido em 5 de Abril de 2019. Disponível em: <https://sites.google.com/site/sociologiaemaccao/2-metodologia-da-investigacao-sociologica/a-arte-de-fazer-questionarios.doc>

Arrow, K. (1971). *The Theory of Discrimination*. Conference on “Discrimination in Labor Markets”, Princeton University. Working Paper No. 30A. Acedido em 16 de Setembro de 2019. Disponível em: <https://dataspace.princeton.edu/jspui/bitstream/88435/dsp014t64gn18f/1/30a.pdf>

Artigo n.º 14. (2016). *Carta dos Direitos Fundamentais da União Europeia*. Jornal Oficial da União Europeia n.º 216/C 212/02. Acedido em 25 de Setembro de 2019. Disponível em: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:12016P/TXT&from=FR>

Baert, S., De Pauw, A., & Deschacht, N. (2016). *Do employer preferences contribute to sticky floors?*. ILR Review, 69(3), pp. 714-736. Acedido em 06 de Janeiro de 2020. Disponível em: <https://biblio.ugent.be/publication/5960457/file/7179684.pdf>

Barlow, R., & Shahram, A. (2008). Prospects for feminism in the Islamic Republic of Iran. *Human rights quarterly*, 30(1) pp. 21-40. Acedido em 06 de Janeiro de 2020. doi: 10.1353/hrq.2008.0009

Becker, G. (1957). *The Economics of Discrimination*. (2ª Edição). Chicago: The University of Chicago Press. Acedido em 22 de Dezembro de 2019. ISBN: 97802260411662

Benhabib, S. (1990). *Epistemologies of Posmodernism: A rejoinder to Jean- François Lyotard*. *New German Critique*, 33, pp. 103-126. Acedido em 18 de Setembro de 2019. Disponível em: <https://cpb-us-w2.wpmucdn.com/campuspress.yale.edu/dist/3/949/files/2016/05/Epistemologies-of-Postmodernism.-A-Rejoinder-to-Lyotard-1o5u9lj.pdf>

Bilhim, J. (2011). *Teoria organizacional. Estruturas e Pessoas*. (8ª Edição). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas. Acedido em 10 de Janeiro de 2020.

Biswas, K., Boyle, B., Mitchell, R., & Casimir, G. (2017). *A Mediated Model of the Effects of Human Resource Management Policies and Practices on the Intention to Promote Women: An Investigation of the Theory of Planned Behaviour*. *International Journal of Human Resource Management*. 28(9), pp. 1309-1331. Acedido em 15 de Janeiro de 2020. doi:10.1080/09585192.2015.1126332.

Blau, F., Ferber, M & Winkler, A. (2006). *The Economics of Women, Men and Work*. (5.º Edição). New Jersey: Pearson Prentice Hall. Acedido em 23 de Setembro de 2019.

Bosak, J., & Sczesny, S. (2011). “*Gender Bias in Leader Selection? Evidence from a Hiring Simulation Study*”. *Sex Roles*, 65, pp. 234-242. Acedido em 06 de Janeiro de 2020. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11199-011-0012-7>

Bryma, A. (2004). *Liderança nas Organizações*. In: CLEGG, S.R. et. al. *Handbook de estudos organizacionais*, 3. São Paulo: Atlas. Acedido em 9 de Setembro de 2019.

Câmara, P., Rodrigues, J. & Guerra, P. (2007). *Novo Humanator. Recursos humanos e sucesso empresarial*. Lisboa: Publicações Dom Quixote. Acedido em 06 de Janeiro de 2020.

Carter, D., Simkins, B., & Simpson, W. (2003). *Corporate Governance, Board Diversity, and Firm Value*. The Financial Review, 38, pp. 33-53. Acedido em 03 de Janeiro de 2020. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/1540-6288.00034>

Código de Trabalho. (2019). *Fontes do Direito do Trabalho*. Parte Geral. Autoridade para as Condições de Trabalho. Acedido em 08 de Junho de 2020. Disponível em: [http://www.act.gov.pt/\(pt-PT\)/Legislacao/LegislacaoNacional/Documents/CodigoTrabalho_annotado_outubro2019.pdf](http://www.act.gov.pt/(pt-PT)/Legislacao/LegislacaoNacional/Documents/CodigoTrabalho_annotado_outubro2019.pdf)

Coelho, A. (2014). *Liderança Feminina: O Impacto dos Estereótipos de Género no Acesso das Mulheres aos Cargos de Liderança de Topo*. (Dissertação de Mestrado, Universidade Católica Portuguesa, Porto). Acedido em 08 de Janeiro de 2020. Disponível em: <https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/17237/1/Ana%20Filipa%20Machado%20Serra%20Coelho.pdf>

COM. (2011-2020). *Comunicação da Comissão ao Parlamento Europeu, ao Conselho, ao Comité Económico e Social Europeu e ao Comité das Regiões. Um orçamento para a Europa 2020 – Parte II: Fichas Temáticas*, Bruxelas, pp. 19-80. Acedido em 17 de Janeiro de 2020. Disponível em: http://www.cp-omr.eu/pt/wp-content/uploads/2011/10/COM_2011_500_2_PT.pdf

COM. (2010). *Empenhamento Reforçado na Igualdade entre Mulheres e Homens – Uma Carta das Mulheres*. Declaração da Comissão Europeia por Ocasão da Celebração do Dia Internacional das Mulher, Bruxelas, pp. 2-4. Acedido em 17 de Janeiro de 2020. Disponível em: [http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/com/com_com\(2010\)0078_/com_com\(2010\)0078_pt.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/com/com_com(2010)0078_/com_com(2010)0078_pt.pdf)

Conselho da União Europeia. (2018). *Conclusões do Conselho sobre a execução do Plano de Ação II da UE em matéria de Igualdade de Género*. Bruxelas, pp. 2-8. Acedido em 17 de Fevereiro de 2020. Disponível em:

<http://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-14551-2018-INIT/pt/pdf>

Cook, A., & Glass, C. (2011). “*Leadership change and shareholder value: how markets react to the appointments of women.*” *Human Resource Management*, 50 (4), pp. 501-519. Acedido em 06 de Janeiro de 2020. Disponível em:

<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/hrm.20438>

Correia, A. (2017). *Perceções da Mulher no Mercado de Trabalho Português. Igualdade Laboral: Utopia ou Realidade?*. (Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia da Universidade do Porto). Acedido em 20 de Janeiro de 2020. Disponível em:

<https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/107535/2/215222.pdf>

Correll, S. (2004). “*Constraints into preferences: Gender, status, and emerging career aspirations*”. *American sociological review*, 69(1), pp. 93-113. Acedido em 06 de Janeiro de 2020. Disponível em:

https://sociology.stanford.edu/sites/g/files/sbiybj9501/f/publications/constraints_into_preferences_gender_status_and_emerging_career_aspirations.pdf

Davidson, M., & Burke, R. (2011). *Women in Management Worldwide: Progress and Prospects*. Gower Publishing, 2ª Edição, pp. 1-19. Acedido em 23 de Outubro de 2019. Disponível em:

<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.461.3811&rep=rep1&type=pdf>

Delgado, N. (2011). *Desafios da Gestão e Liderança Feminina em Cabo Verde: Como Exercer a Liderança em Espaços de Identidade Masculina*. (Dissertação de Mestrado, Instituto Universitário de Lisboa). Acedido em 08 de Janeiro de 2020. Disponível em:

<https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/3388>

Derks, B., Van Laar, C., & Ellemers, N. (2016). “*The queen bee phenomenon: Why women leaders distance themselves from junior women.*” *The Leadership Quarterly*, 27(3), pp. 456-469. Acedido em 06 de Janeiro de 2020. Disponível em:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984315001551>

Dezső, C., Ross, D., & Uribe, J. (2016). *Is there an implicit quota on women in top management? A large-sample statistical analysis*. Strategic Management Journal, 37(1), pp. 98-115. Acedido em 29 de Dezembro de 2019. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/smj.2461>

Dimovski, V., Skerlavaj, M., & Man, M. (2010). *Comparative Analysis Of Mid-Level Women Managers' Perception Of The Existence Of Glass Ceiling'In Singaporean And Malaysian Organizations*. The International Business & Economics Research Journal, 9(8), pp. 61. Acedido em 06 de Janeiro de 2020. Disponível em: <https://clutejournals.com/index.php/IBER/article/view/613>

Duarte, A., Oliveira, T. & Gomes, J. (2009). ” *Imperium femininis... Uma liderança de sucesso escondido.* ” Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão, 8(3), pp. 12-24. Acedido em 06 de Janeiro de 2020. Disponível em: http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1645-44642009000300002

Duehr, E., & Bono, J. (2006). *Men, Women, and Managers: Are Stereotypes Finally Changing?*. Personnel Psychology, 59(4), pp. 815-846. Acedido em 25 de Outubro de 2019. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1744-6570.2006.00055.x>

Edgeworth, F. (1922). *Equal Pay to Men and Women for Equal Work*. The Economic Journal, Vol. 32 (128), pp. 431-457. Acedido em 21 de Outubro de 2019. doi: 10.2307/2223426.

Ellemers, N., Rink, F., Derks, B., & Ryan, M. (2012). *Women in High Places: When and Why Promoting Women into Top Positions Can Harm Them Individually or as a Group (and how to prevent this)*. Research in Organizational Behavior, 32, pp. 163-187. Acedido em 25 de Outubro de 2019. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0191308512000044>

Evans, P. (2014). *Aspiring to Leadership... A Woman's World?*. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 148, pp. 543-550. Acedido em 12 de Setembro de 2019. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042814039810>

Fiedler, F. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill. Acedido em 06 de Janeiro de 2020.

Fonseca, L. (2017). *Discriminação Salarial de Género No Mercado de Trabalho Português*. (Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia da Universidade do Porto) Acedido em 05 de Fevereiro de 2020. Disponível em: <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/111089/2/224821.pdf>

Furtado, I. (2013). *Género e Profissões: Uma Análise Empírica para Portugal*. (Dissertação de Mestrado, Universidade dos Açores). Acedido em 21 de Abril de 2019. Disponível em: <https://repositorio.uac.pt/bitstream/10400.3/2861/3/DissertMestradoIsabelCristinaSantosFurtado2014VF.pdf>

Gipson, A., Pfaff, D., Mendelsohn, D., Catenacci, L., & Burke, W. (2017). *Women and leadership: Selection, Development, Leadership Style, and Performance*. Journal of Applied Behavioral Science, 53(1), pp. 32-65. Acedido em 11 de Janeiro de 2020. doi: 10.1177/0021886316687247.

Goleman, D., Boyatzis, R. & McKee, A. (2002). *Os Novos Líderes – A Inteligência Emocional nas Organizações*. (1ª Edição). Lisboa: Gradiva. Acedido em 10 de Janeiro de 2020.

Gomes, A. F. (2009). *O Perfil Empreendedor de Mulheres que Conduzem seu Próprio Negócio: um estudo na cidade de Vitória da Conquista - BA*. Revista Alcance, 11(2), pp. 207-226. Acedido em 02 de Janeiro de 2020. Disponível em: <http://www.adm.ufba.br/pt-br/publicacao/perfil-empreendedor-mulheres-que-conduzem-seu-proprio-negocio-estudo-cidade-vitoria>

Gomes, J., Rego, A., Cunha, M., Cunha, R., Cardoso, C. & Marques, C. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e Capital Humano*. Lisboa: Edições Sílabo. Acedido em 09 de Janeiro de 2020.

Gonçalves, M. (2011). *A Articulação Trabalho-Família Vivenciada por Gestoras Portuguesas: Uma Fonte de Stresse ocupacional?* (Dissertação de mestrado, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Universidade do Porto). Acedido em 16 de Janeiro de 2020. Disponível em: <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/57448/2/29548.pdf>

Gregerson, H., Morrison, A. & Black, J. (1998). *Developing Learders for the Global Frontier*. Sloan Management Review, 40, pp. 21-32. Acedido em 10 de Janeiro de 2020. Disponível em: <https://go.galegroup.com/ps/i.do?id=GALE%7CA21276831&sid=googleScholar&v=2.1&it=r&linkaccess=abs&issn=0019848X&p=AONE&sw=w>

Haveman, H., & Beresford, L. (2011). *If you're So Smart, Why Aren't You the Boss? Explaining the Persistent Vertical Gender Gap in Management*. The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science, 639 (1), pp. 114- 130. Acedido em 23 de Outubro de 2019. Disponível em: <https://escholarship.org/content/qt1xf2r797/qt1xf2r797.pdf>

Hakim, C. (2001). *Work-Lifestyle Choices in the 21st Century: Preferende Theory*. USA: Oxford University Press. Acedido em 08 de Janeiro de 2020.

Heilman, M. (2012). *Gender stereotypes and workplace bias*. Research in Organizational Behavior, 32, pp. 113-135. Acedido em 7 de Setembro de 2019. doi:10.1016/j.riob.2012.11.003.

Henderson, P., Ferreira, M., & Dutra, J. (2016). *As Barreiras para a Ascensão da Mulher a Posições Hierarquicas: um Estudo sob a Óptica da Gestão da Diversidade no Brasil*. Revista Da Administração UFSM, 9(3), pp. 489–505. Acedido em 08 de Janeiro de 2020. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/2734/273447625009.pdf>

Hopkins, M., O'Neil, D., Passarelli, A., & Bilimoria, D. (2008). *Women's Leadership Development Strategic Practices for Women and Organizations*. Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 60(4), 348-365. Acedido em 16 de Janeiro de 2020. doi: 10.1037/a001409.

Ilharco, F., & Lourenço, L. (2009). *Liderança: As Lições de Mourinho*, s.l., Booknomics Informa D&B, 2012. Estudo sobre o Perfil da Presença Feminina no Tecido Empresarial Português. Acedido em 12 de Janeiro de 2020.

Kaiser, C., & Spalding, K. (2015). *Do women who succeed in male-dominated domains help other women? The moderating role of gender identification*. *European Journal of Social Psychology*, 45(5), pp. 599-608. Acedido em 06 de Janeiro de 2020. Disponível em:

<https://depts.washington.edu/silab/Documents/KaiserSpalding2015DoWomenWhoSucceed.pdf>

Kapasi, I., Sang, K. C., & Sitko, R. (2016). *Gender, Authentic Leadership and Identity: Analysis of Women Leaders' Autobiographies*. *Gender In Management*, 31(5/6), pp. 339-358. Acedido em 06 de Janeiro de 2020. doi:10.1108/GM-06-2015-0058.

Knudsen, K. (2009). *Striking a Different Balance Workfamily Conflict for Female and Male Managers in a Scandinavian Context*. *Gender in Management: An International Journal*, 24(4), pp. 252-269. Acedido em 06 de Janeiro de 2020. doi: 10.1108/17542410910961541.

Laureano, R., & Botelho, M. (2017). *IBM, SPSS Statistics – O Meu Manual de Consulta Rápida*. [PDF] (3ª Edição). Lisboa: Edições Sílabo. Acedido em 5 de Janeiro de 2020. Disponível em: <https://static.fnac-static.com/multimedia/PT/pdf/9789726188865.pdf>]

Levin, J., Fox, J. & David, R. (2012). *Estatística para Ciências Humanas*. (11ª Edição). São Paulo: Pearson Education do Brasil.

Lima, R. (2011). *Gestão Estratégica de Pessoas – Uma Ferramenta Poderosa*. Anais do VIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, Resende, RJ, Brasil. Acedido em 02 de Janeiro de 2020.

Lister, R. (2003). *Cidadania, um desafio e uma oportunidade para as feministas*. *Ex aequo*, 7, pp. 165-178. Acedido em 20 de Setembro de 2019. <https://exaequo.apem-estudos.org/artigo/cidadania-um-desafio-e-uma-oportunidade-para-as-feministas>

Lopes, D., & Brandão, C. (2017). *Liderança no Feminino: Um Estudo com Recurso a Histórias de Vida*. Atas Congresso Ibero-Americano em Investigação Qualitativa. Salamanca, Espanha. 6. Acedido em 16 de Janeiro de 2020. Disponível em: <https://proceedings.ciaiq.org/index.php/ciaiq2017/article/view/1167>

Loureiro, P., & Cardoso, C. (2008). *O género e os estereótipos na gestão*. Tékhne-Revista de Estudos Politécnicos, 10, pp. 221-238. Acedido em 25 de Outubro de 2019. Disponível em: <https://pdfs.semanticscholar.org/d8bb/251c629177a5e6beb2006e0ad7e80bc159bc.pdf>

Marcelino, M. (2013). *A Influência da cultura e do Julgamento Profissional Sobre a Contabilidade: Uma Análise Sob o Ponto de Vista dos Preparadores da Informação Em Portugal*. (Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa). Acedido em 20 de Abril de 2020. Disponível em: <https://repositorio.ipl.pt/handle/10400.21/3708>

Marques, A., & Moreira, R. (2011). *Transição para o mercado de trabalho: empreendedorismo numa perspetiva de género*. XIV Encontro Nacional de Sociologia Industrial, das Organizações e do Trabalho. Emprego e coerção social: da Crise de regulação à hegemonia da globalização. Lisboa, 26 e 27 de Maio de 2011. Acedido em 23 de Outubro de 2019. Disponível em: <https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/17766/1/Transi%C3%A7%C3%A3o%20para%20o%20mercado%20de%20trabalho.pdf>

Marques, I. (2018). *A Mulher nas Carreiras de Topo*. (Dissertação de Mestrado, Universidade Autónoma de Lisboa). Acedido em 8 de Setembro de 2019. Disponível em: <http://repositorio.ual.pt/bitstream/11144/3868/1/Dissertação.pdf>

Marques, T., & Ferreira, C. (2015). *Mulheres na Gestão de Topo: A Problemática do Gap de Género e Salarial*. Revista Ibero-Americana de Estratégia, 14(1), pp. 43. Acedido em 25 de Outubro de 2019. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/3312/331238457004.pdf>

Mattos, A. (2010). *A Ocupação Feminina no Mercado de Trabalho: Desafios para a Gestão Contemporânea das Organizações*. Gestão Contemporânea, 6(6), pp. 23-43. Acedido em 9 de Setembro de 2019.

McKinsey & Company. (2007). *Women Matter: Gender diversity a corporate performance driver*. Acedido em 03 de Janeiro de 2020. Disponível em: https://www.academia.edu/28450544/Women_Matter_Gender_diversity_a_corporate_performance_driver

Miranda, P. (2008). A construção social das identidades de género nas crianças: um estudo intensivo em Viseu. Atas da VI Conferência Portuguesa de Sociologia. Associação Portuguesa de Sociologia, Lisboa, de 25 a 28 de Junho de 2008, 136, pp. 1-12. Acedido em 9 de Setembro de 2019. Disponível em: <http://historico.aps.pt/vicongresso/pdfs/136.pdf>

Moller, M., & Gomes, J. (2010). *Quid Vincit: O Impacto da Liderança Feminina na Implicação Organizacional*. *Análise Psicológica*, 28(4), pp. 683-697. Acedido em 15 de Janeiro de 2020. Disponível em: http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0870-82312010000400010

Moretão, A. (2017). *A Posição da Mulher no Irão Antes e Depois da Revolução Iraniana em Comparação com a Turquia*. Seminário Internacional Fazendo Género 11 & 13th. Women's Worlds Congress, Florianópolis. Acedido em 18 de Setembro de 2019. Disponível em: <http://www.wwc2017.eventos.dype.com.br/>

Noland, M., Moran, T. & Kotschwar, B. (2016). *Is Gender Diversity Profitable? Evidence from a Global Survey*. Peterson Institute for International Economics, Vol. 16 (3). Acedido em 05 de Janeiro de 2020. Disponível em: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2729348

Pacto Europeu para a Igualdade entre Homens e Mulheres, (2011-2020). *Informações das Instituições, Órgãos e Organismos da União Europeia*. Jornal Oficial da União Europeia. Acedido em 29 de Outubro de 2019. Disponível em: [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:52011XG0525\(01\)&from=PT](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:52011XG0525(01)&from=PT)

Pereira, M. (2015). *Fighting the Ghost: O Feminismo e as Lutas das Mulheres*. (Dissertação de Mestrado, Universidade do Minho). Acedido em 25 de Abril de 2019. Disponível em:

<https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/46290/1/Fighting%20the%20ghosts.pdf>

Perista, H., & Lopes, M (1999). *A Licença de Paternidade: Um Direito Novo para a Promoção da Igualdade*. Lisboa: CIDES – Departamento de Estudos, Prospetivas e Planeamento. Acedido em 23 de Outubro de 2019.

Pina e Cunha, M., Cunha, R., Rego, A. & Cardoso, C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. (8ª Edição). Lisboa: Editora RH. Acedido em 08 de Janeiro de 2020

Qualman, E. (2010). *Socialnomics*. (1ª Edição). Lisboa: Editorial Presença. pp. 110-221. ISBN: 9789722343794. Acedido em 10 de Janeiro de 2020.

Rebello, D. (2011). *As Conquistas Democráticas da Mulher Portuguesa*. Associação 25 de Abril. Acedido em 12 de Setembro de 2019. Disponível em: <https://a25abril.pt/wp-content/uploads/2019/01/00.07-Dulce-Rebello.pdf>

Schulz, D., & Enslin, C. (2014). *The Female Executive's Perspective on Career Planning and Advancement in Organizations*. SAGE Open, 4 (4), pp. 1-9. Acedido em 07 de Janeiro de 2020. doi:10.1177/2158244014558040.

Silva, M. (2014). *Mulher e Poder: Percepções de Líderes Femininas nas Organizações*. (Trabalho de conclusão de curso, Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação, Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Bauru, SP, Brasil). Acedido em 03 de Janeiro de 2020. Disponível em: <https://repositorio.unesp.br/handle/11449/121244>

Stelter, N. (2002). *Gender differences in leadership: current social issues and future organizational implications*. The Journal of Leadership Studies, 8(4), pp. 88–99. Acedido em 08 de Janeiro de 2020. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/107179190200800408>

Stogdill, R. (1974). *Handbook of Leadership: A survey of the literature*. New York: Free Press. Acedido em 10 de Janeiro de 2020.

Tabachnick, B., & Fidell, L. (2013). *Using Multivariate Statistics* (6ª ed.). California State University: Northridge.

Taveira, M. (2018). *A Liderança Feminina em Portugal: um Estudo Qualitativo*. (Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto). Acedido em 12 de Abril de 2019. Acedido em 23 de Outubro de 2019. Disponível em: http://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/12561/1/marta_taveira_MGDRH_2018.pdf

Teixeira, S. (2013). *Gestão das Organizações* (3ª Edição). Lisboa: Escolar Editora. ISBN: 9789725924075. Acedido em 08 de Janeiro de 2020.

Upton, G., & Cook, I. (2002). *A Dictionary of Statistics*. Oxford (NY): Oxford University Press. Acedido em 08 de Janeiro de 2020. doi: 10.1093/acref/9780199541454.001.0001

Wollstonecraft, M. (1790). *A Vindication of the Rights of Woman and A Vindication of the Rights of Men*. Oxford: Oxford University Press. Acedido em 08 de Janeiro de 2020.

III Plano Nacional Para a Igualdade. (2007-2010). *Cidadania e Género*. Acedido em 23 de Outubro de 2019. Disponível em: https://www.een-portugal.pt/info/RSO/Documents/III%20Plano%20Nac%20Igualdade_2007-2010.pdf

Webgrafia

Ashmore, D & Del Boca, K. (1981). *Conceptual Approaches to Stereotypes and Stereotyping*. In D. L. Hamilton (Ed.), *Cognitive Processes in Stereotyping and Intergroup Behavior*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Pub. Acedido em 18 de Setembro de 2019. Disponível em:

[https://books.google.com.br/books?hl=pt-PT&lr=&id=wM9WCgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=Ashmore,+D+%26+Del+Boca,+K.+\(1981\).+Conceptual+Approaches+to+Stereotypes+and+Stereotyping.+In+D.+L.+Hamilton+\(Ed.\).+Cognitive+Processes+in+Stereotyping+and+Intergroup+Behavior.+Hillsdale,+NJ:+Lawrence+Erlbaum+Associates,+Pub.+Acedido+em+18+de+Setembro+de+2019&ots=x7KaEgLvTt&sig=Svj0zlSA0LfRfdV7skgBHXwH9OQ#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.br/books?hl=pt-PT&lr=&id=wM9WCgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=Ashmore,+D+%26+Del+Boca,+K.+(1981).+Conceptual+Approaches+to+Stereotypes+and+Stereotyping.+In+D.+L.+Hamilton+(Ed.).+Cognitive+Processes+in+Stereotyping+and+Intergroup+Behavior.+Hillsdale,+NJ:+Lawrence+Erlbaum+Associates,+Pub.+Acedido+em+18+de+Setembro+de+2019&ots=x7KaEgLvTt&sig=Svj0zlSA0LfRfdV7skgBHXwH9OQ#v=onepage&q&f=false)

Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego em Portugal, (2020). *Direito à Igualdade e Não Discriminação*. . Acedido em 28 de Setembro de 2019. Disponível em:

<http://cite.gov.pt/pt/acite/dirdevtrab002.html>

Eurostat. (2017). Only 1 Manager Out of 3 in the EU is a Woman... Earning on Average Almost a Quarter Less Than Man. Acedido em 30 de Setembro de 2019. Disponível em:

<https://ec.europa.eu/eurostat/documents/2995521/7896990/3-06032017-AP-EN.pdf/ba0b2ea3-f9ee-4561-8bb8-e6c803c24081>

IBM. (2020). Virginia M. Rometty: Chairman, President and Chief Executive Officer, IBM. ”. Acedido em 28 de Setembro de 2019. Disponível em:

<https://www.ibm.com/ibm/ginni/>

Instituto Nacional de Estatística. (2020). Employed Population Aged Between 20 and 64 Years Old in Portugal. Acedido em 25 de Abril de 2020. Disponível em:

https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0009081&contexto=bd&selTab=tab2&fbclid=IwAR0yatEYHszY0Q3m6x51dLaAzcN0Xkf0Bw-MXKXysuWau56c0z0l-OO5Tn8

Jornal Negócios. (2020). Paula Amorim: “Viemos para ficar e lançar as bases para mais 150 anos”. Acedido em 28 de Setembro de 2019. Disponível em:

<https://www.jornaldenegocios.pt/empresas/detalhe/paula-amorim-viemos-para-ficar-e-lancar-as-bases-para-mais-150-anos>

Lei n.º 46/86. (1986). Lei de Bases do Sistema Educativo. Diário da República n.º 237,1986 Série I de 1986-10-14. Acedido em 25 de Setembro de 2019. Disponível em: https://dre.pt/web/guest/pesquisa/-/search/222418/details/normal?p_p_auth=D688OvBC

ONU. (1979). Convenção sobre a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação contra as Mulheres. Acedido em 15 de Outubro de 2019, de GDDC. Disponível em: <http://www.gddc.pt/direitos-humanos/textos-internacionais-dh/tidhuniversais/dm-conv-edcmulheres.html>

Perista, H. (2016). Elas Trabalham Mais que Eles. E 70% das Mulheres dizem que é Justo o Trabalho que Fazem em Casa. Observador. Acedido em 16 de Janeiro de 2020. Disponível em: <https://observador.pt/2016/06/28/elas-trabalham-mais-que-eles-e-70-das-mulheres-dizem-que-e-justo-o-trabalho-que-fazem-em-casa/>

PORDATA (2020). PORDATA - Desigualdade Salarial em Percentagem em 2010 e 2017 (online). Acedido em 25 de Outubro de 2019. Disponível em: [https://www.pordata.pt/Europa/Disparidade+salarial+entre+sexos+nos+trabalhadores+por+conta+de+outrem+\(percentagem\)+total+e+por+sector+de+actividade+econ%C3%B3mica-2811](https://www.pordata.pt/Europa/Disparidade+salarial+entre+sexos+nos+trabalhadores+por+conta+de+outrem+(percentagem)+total+e+por+sector+de+actividade+econ%C3%B3mica-2811)

PORDATA. (2020). PORDATA - Disparidade salarial na remuneração base média mensal dos trabalhadores por conta de outrem em Portugal (online). Acedido em 25 de Outubro de 2019. Disponível em: <https://www.pordata.pt/Portugal/Disparidade+entre+sexos+na+remunera%C3%A7%C3%A3o+base+m%C3%A9dia+mensal+dos+trabalhadores+por+conta+de+outrem+total+e+por+n%C3%ADvel+de+qualifica%C3%A7%C3%A3o-3022>

PORDATA. (2020). PORDATA - Percentagem de Homens e Mulheres que possuem um curso superior em 2001 e 2018 (online). Acedido em 25 de Outubro de 2019. Disponível em: [https://www.pordata.pt/Europa/Popula%C3%A7%C3%A3o+com+o+ensino+superior+\(ISCED+5+8\)+em+percentagem+da+popula%C3%A7%C3%A3o+entre+os+25+e+os+64+anos+total+e+sexo-3490](https://www.pordata.pt/Europa/Popula%C3%A7%C3%A3o+com+o+ensino+superior+(ISCED+5+8)+em+percentagem+da+popula%C3%A7%C3%A3o+entre+os+25+e+os+64+anos+total+e+sexo-3490)

PORDATA. (2020). PORDATA - População empregada por sexo em Portugal e na Europa (%) (online). Acedido em 25 de Outubro de 2019. Disponível em: [https://www.pordata.pt/Europa/Popula%c3%a7%c3%a3o+empregada+por+sexo+\(percentagem\)-1759](https://www.pordata.pt/Europa/Popula%c3%a7%c3%a3o+empregada+por+sexo+(percentagem)-1759)

PORDATA. (2020). PORDATA - População empregada: Total e a Tempo Completo e Parcial. Acedido em 20 de Abril de 2020. Disponível em: <https://www.pordata.pt/DB/Municipios/Ambiente+de+Consulta/Tabela>

PORDATA. (2020). PORDATA - População residente do sexo feminino: por nível de escolaridade (online). Acedido em 25 de Outubro de 2019. Disponível em: <https://www.pordata.pt/Portugal/Popula%c3%a7%c3%a3o+residente+do+sexo+feminino+com+15+e+mais+anos+total+e+por+n%c3%advel+de+escolaridade+completo+mais+elevado-2103>

PORDATA. (2020). PORDATA - População residente do sexo masculino: por nível de escolaridade (online). Acedido em 25 de Outubro de 2019. Disponível em: <https://www.pordata.pt/Portugal/Popula%c3%a7%c3%a3o+residente+do+sexo+masculino+com+15+e+mais+anos+total+e+por+n%c3%advel+de+escolaridade+completo+mais+elevado-2102>

PORDATA. (2020). PORDATA - Taxa de abandono precoce da educação (% de Homens e Mulheres que não concluíram o ensino secundário) (online). Acedido em 25 de Outubro de 2019. Disponível em: <https://www.pordata.pt/Europa/Taxa+de+abandono+precoce+de+educa%c3%a7%c3%a3o+e+forma%c3%a7%c3%a3o+total+e+por+sexo-1350>

Sonae Capital. (2020). Maria Cláudia Teixeira de Azevedo. Acedido em 28 de Janeiro de 2020. Disponível em: https://www.sonaecapital.pt/fileManager/conselho/ficheiro_pt_5.pdf

The Guardian. (2020). Imperial Brands' Alison Cooper Steps Down CEO. Acedido em 28 de Janeiro de 2020. Disponível em: <https://www.theguardian.com/business/2019/oct/03/imperial-brands-alison-cooper-steps-down-as-ceo>

Anexos

Anexo 1 – Tabela de distribuição Qui-Quadrado.

<i>P</i> G.L.	0,99	0,98	0,95	0,90	0,80	0,70	0,50	0,30	0,20	0,10	0,05	0,02	0,01	0,001
1	0,002	0,006	0,004	0,016	0,064	0,148	0,455	1,074	1,642	2,706	3,841	5,412	6,635	10,827
2	0,020	0,040	0,103	0,211	0,446	0,713	1,386	2,408	3,219	4,605	5,991	7,824	9,210	13,815
3	0,115	0,185	0,352	0,584	1,005	1,424	2,366	3,665	4,642	6,251	7,815	9,837	11,345	16,266
4	0,297	0,429	0,711	1,064	1,649	2,195	3,357	4,878	5,989	7,779	9,488	11,668	13,277	18,467
5	0,554	0,752	1,145	1,610	2,343	3,000	4,351	6,064	7,289	9,236	11,070	13,388	15,080	20,515
6	0,872	1,134	1,635	2,204	3,070	3,828	5,348	7,231	8,558	10,645	12,592	15,033	16,812	22,457
7	1,239	1,564	2,167	2,833	3,822	4,671	6,346	8,383	9,803	12,017	14,067	16,622	18,475	24,322
8	1,646	2,032	2,733	3,490	4,594	5,527	7,344	9,524	11,030	13,362	15,507	18,168	20,090	26,125
9	2,088	2,532	3,325	4,168	5,380	6,393	8,343	10,656	12,242	14,684	16,919	19,679	21,666	27,877
10	2,558	3,059	3,940	4,865	6,179	7,267	9,342	11,781	13,442	15,987	18,307	21,161	23,209	29,588
11	3,053	3,609	4,575	5,578	6,989	8,148	10,341	12,899	14,631	17,275	19,675	22,618	24,725	31,264
12	3,571	4,178	5,226	6,304	7,807	9,034	11,340	14,011	15,812	18,549	21,026	24,054	26,217	32,909
13	4,107	4,765	5,892	7,042	8,634	9,926	12,340	15,119	16,985	19,812	22,362	25,472	27,688	34,528
14	4,660	5,368	6,571	7,790	9,467	10,821	13,339	16,222	18,151	21,064	23,685	26,873	29,141	36,123
15	5,229	5,985	7,261	8,547	10,307	11,721	14,339	17,322	19,311	22,307	24,996	28,259	30,578	37,697
16	5,812	6,614	7,962	9,312	11,152	12,624	15,338	18,418	20,465	23,542	26,296	29,633	32,000	39,252
17	6,408	7,255	8,672	10,085	12,002	13,531	16,338	19,511	21,615	24,769	27,587	30,995	33,409	40,790
18	7,015	7,906	9,390	10,865	12,857	14,440	17,338	20,601	22,760	25,989	28,869	32,346	34,805	42,312
19	7,633	8,567	10,117	11,651	13,716	15,352	18,338	21,689	23,900	27,204	30,144	33,687	36,191	43,820
20	8,260	9,237	10,851	12,443	14,578	16,266	19,337	22,775	25,038	28,412	31,410	35,020	37,566	45,315
21	8,897	9,915	11,591	13,240	15,445	17,182	20,337	23,858	26,171	29,615	32,671	36,343	38,932	46,797
22	9,542	10,600	12,338	14,041	16,314	18,101	21,337	24,939	27,301	30,813	33,924	37,659	40,289	48,268
23	10,196	11,293	13,091	14,848	17,187	19,021	22,337	26,018	28,429	32,007	35,172	38,968	41,638	49,728
24	10,856	11,992	13,848	15,659	18,062	19,943	23,337	27,096	29,553	33,196	36,415	40,270	42,980	51,179
25	11,524	12,697	14,611	16,473	18,940	20,867	24,337	28,172	30,675	34,382	37,652	41,566	44,314	52,620

Anexo 2 – Questionário direcionado para todos os indivíduos que exercem ou já exerceram atividades laborais.

- Género e Profissões: Discriminação Salarial e Discrepâncias no âmbito laboral

O processo de categorização entre os sexos masculino e feminino, começa por surgir em tenras idades. Esta distância entre géneros é determinada muitas vezes nas crianças, onde começam por existir aproximações somente entre o mesmo género. Este questionário irá servir para compreender se atualmente existe discriminação entre géneros no âmbito laboral.

1. Qual é o seu género? *

- ☐ Feminino.
- ☐ Masculino.

2. Qual é a sua idade? *

- ☐ 18 - 25
- ☐ 26 - 33
- ☐ 34 - 41
- ☐ 42 - 49
- ☐ 50 - 57
- ☐ 58 - 65
- ☐ Mais de 65

3. Habilitações académicas? *

- ☐ Menos de 6 anos de escolaridade
- ☐ 9º ano
- ☐ 12º ano
- ☐ Curso Profissional
- ☐ Bacharelato
- ☐ Licenciatura
- ☐ Mestrado
- ☐ Doutoramento

4. Estado civil? *

- ☐ Solteiro/a
- ☐ Casado/a
- ☐ Unido/a de Facto
- ☐ Viúvo/a
- ☐ Divorciado/a

5. Zona onde vive? *

- ☐ Interior Norte
- ☐ Interior Centro
- ☐ Interior Sul
- ☐ Litoral Norte
- ☐ Litoral Centro
- ☐ Litoral Sul

6. Quantos filhos tem? *

- ☐ Nenhum filho
- ☐ 1 filho
- ☐ 2 filhos
- ☐ 3 filhos
- ☐ 4 filhos
- ☐ Mais de 4 filhos

7. Se sim, qual a idade dos mesmos? *

- ☐ Recém-Nascido
- ☐ 1 - 2 anos
- ☐ 3 - 5 anos
- ☐ 6 - 8 anos
- ☐ 9 - 11 anos
- ☐ 12 - 14 anos
- ☐ 15 - 17 anos
- ☐ 18 ou mais anos

8. Qual a sua situação profissional? *

- ☐ Desempregado.
- ☐ Empregado.
- ☐ Reformado.

9. Antiguidade na sua empresa? *

- ☐ Menos de 1 ano
- ☐ 1 ano
- ☐ 2 - 4 anos
- ☐ 5 - 7 anos
- ☐ 8 - 10 anos
- ☐ Mais de 10 anos

10. Qual a sua remuneração mensal líquida? *

- ☐ 500€ a 999€
- ☐ 1000€ a 1499€
- ☐ 1500€ a 1999€
- ☐ Acima de 2000€

11. A empresa em que está (esteve) inserido/a tem mais mulheres a ocupar cargos de gestão de topo do que homens? *

- ☐ Mais mulheres.
- ☐ Mais homens.
- ☐ Tem tantos homens como mulheres.

12. A sua empresa (atual ou passada) estabelece medidas que encorajam a participação equilibrada dos homens e das mulheres no trabalho? *

- ☐ Permite tanto às mulheres como aos homens expressarem-se promovendo o bom desenvolvimento empresarial.
- ☐ Estabelece planos de desenvolvimento sobre a igualdade de género.
- ☐ Fornece formações com o intuito de melhorar e promover a igualdade de género no trabalho.
- ☐ Não, a minha empresa não tem qualquer iniciativa que desenvolva a problemática da igualdade de género.

13. Os critérios e procedimentos de recrutamento e seleção dos recursos humanos, para os vários níveis hierárquicos da sua empresa, têm presente o princípio de igualdade de género? *

- ☐ Os recursos humanos contratam tanto mulheres como homens.
- ☐ Os recursos humanos baseiam o processo de recrutamento nas competências de cada entrevistado, não dando importância ao género.
- ☐ Os recursos humanos da minha empresa, dão importância ao género do entrevistado, discriminando as mulheres.
- ☐ Os recursos humanos da minha empresa, dão importância ao género do entrevistado, discriminando os homens.

14. A empresa possui normas que garantam o respeito pela dignidade de mulheres e homens no local de trabalho? *

- ☐ Ações de sensibilização (ações de formação, seminários e outras iniciativas de formação).
- ☐ Parcerias comunitárias (espaços de informação, projetos de educação e prevenção).
- ☐ Iniciativas culturais mobilizadoras de uma maior consciência coletiva no domínio da igualdade de género.
- ☐ A minha empresa não apresenta qualquer tipo de norma nesse sentido.

15. As competências dos trabalhadores e das trabalhadoras (habilitações escolares, formação profissional, competências adquiridas por via formal e informal) são reconhecidas pela entidade laboral, de modo igual, nos processos de promoção e progressão na carreira? *

- ☐ Sim.
- ☐ Não

16. Se sim, como o faz?

- ☐ As competências de cada um, independentemente do género, são avaliadas e quem obter melhor avaliação é promovido/a.
- ☐ Ao promover um colaborador, a minha empresa não se interessa pelo género da mesma, reconhece apenas o desempenho tido ao longo do tempo.
- ☐ A empresa tenta ter uma presença equilibrada entre ambos os géneros, nos cargos de gestão.

17. As pessoas que trabalham na Entidade são incentivadas a apresentar sugestões que contribuam para a igualdade entre mulheres e homens? *

- ☐ Sim.
- ☐ Não, a minha empresa não apresenta qualquer iniciativa nesse sentido.

18. Se sim, de que forma?

- ☐ Através de uma caixa de sugestões.
- ☐ Permite a interação direta com a chefia, expondo sugestões que contribuam para a igualdade de género.
- ☐ Permite a realização de reuniões, onde cada colaborador tem liberdade para abordar este assunto.

19. Considera a igualdade entre mulheres e homens uma prioridade para o desenvolvimento organizacional? *

- ☐ Sim, a existência de igualdade entre géneros possibilita o trabalho em conjunto entre os mesmos, conseguindo assim o maior rendimento possível.
- ☐ Sim, as empresas devem estar mais atentas a esta problemática e agir de forma a promover a igualdade entre género de forma a conseguir melhores resultados.
- ☐ Não, uma empresa que seja constituída maioritariamente por homens consegue melhores resultados.
- ☐ Não, as competências femininas não interferem no sucesso organizacional.

20. Na sua opinião, as mulheres são igualmente capazes em relação aos homens, de ocupar cargos de gestão de topo? *

- ☐ Não, os homens conseguem ser mais eficientes e eficazes, porque não estão associados aos cuidados inerentes.
- ☐ Não, as mulheres são vistas como incapazes para exercer tais funções.
- ☐ Sim, a mulher detém perfil e características de líder.
- ☐ Sim, as mulheres conseguem atingir os mesmos objetivos empresariais que os homens.

21. Na sua opinião, deve existir respeito entre mulheres e homens, não havendo assim discriminação de parte a parte? *

- ☐ A empresa deve estabelecer um salário igual, independentemente do género.
- ☐ A empresa deve estabelecer as mesmas oportunidades de progressão.
- ☐ Devem existir tantas mulheres como homens a exercer funções de chefia de topo.

22. Faz ou já fez parte de uma empresa onde houvesse discriminação em relação às mulheres? *

- ☐ Sim.
- ☐ Não.

23. Se sim, como?

- ☐ Existir mais homens a ocupar cargos de liderança do que mulheres.
- ☐ As mulheres não progredirem na carreira, ficando sempre a exercer funções do cargo inicialmente proposto.
- ☐ Existir uma diferença notória no tratamento das mulheres e dos homens, ficando o género feminino marginalizado.

24. Considera que as mulheres estão aptas a desempenhar o mesmo trabalho que os homens? *

- ☐ Sim, as mulheres detêm as mesmas capacidades de liderança que os homens.
- ☐ Sim, as mulheres devem desempenhar cargos de gerência pois possuem características adequadas para os mesmos.
- ☐ Não, as mulheres ainda não estão preparadas para tais funções.
- ☐ Não, as mulheres não devem ocupar tais cargos, pois a sua vida familiar poderá vir ser um impedimento.

25. Se é mulher, sente a necessidade de existirem incentivos de oportunidade para ingressar no mercado de trabalho?

- ☐ Sim, deveriam existir creches para as crianças no local de trabalho.
- ☐ Sim, os horários deveriam ser ajustados.
- ☐ Sim, é necessário que haja igualdade de acesso aos cargos de topo.
- ☐ Não, as mulheres têm as mesmas oportunidades de acesso, não havendo a necessidade de incentivos.

26. Se é mulher, sentiu alguma vez ao longo do seu percurso profissional, discriminação no seu local de trabalho?

- ☐ Sim.
- ☐ Não.

27. Se sim, quando?

- ☐ Quando engravidei.
- ☐ Quando tive que me ausentar para ir buscar o meu filho, por estar doente.
- ☐ Quando me candidatei a um lugar hierarquicamente superior ao meu e não consegui o lugar por ser mulher.

28. Sente uma evolução positiva na aderência das mulheres à gestão de topo? *

- ☐ Sim.
- ☐ Não.

29. Se sim, de que forma?

- ☐ As mulheres já exercem mais cargos de topo do que os homens, conseguindo bons resultados.
- ☐ As características que as mulheres possuem ajudam à eficácia financeira e económica de uma empresa.
- ☐ Existe uma dedicação e superação por parte das mulheres consequente da evolução da aderência destas na gestão.

30. Que sugestões daria para melhorar a gestão em matéria de igualdade de oportunidades na entidade em que trabalha? *

A sua resposta

Anexo 3 - Questionário direcionado a indivíduos que ocupam cargos de gestão de topo

- Género e Profissões: Discriminação Salarial e Discrepâncias nos cargos de Topo da Gestão

1. Qual é o seu género? *

- ☐ Feminino.
- ☐ Masculino.

2. Qual é a sua idade? *

- ☐ 18 - 25
- ☐ 26 - 33
- ☐ 34 - 41
- ☐ 42 - 49
- ☐ 50 - 57
- ☐ 58 - 65
- ☐ Mais de 65

3. Habilitações académicas? *

- ☐ Menos de 6 anos de escolaridade
- ☐ 9º ano
- ☐ 12º ano
- ☐ Curso Profissional
- ☐ Bacharelato
- ☐ Licenciatura
- ☐ Mestrado
- ☐ Doutoramento

4. Estado civil? *

- ☐ Solteiro/a
- ☐ Casado/a
- ☐ Unido/a de Facto
- ☐ Viúvo/a
- ☐ Divorciado/a

5. Zona onde vive? *

- ☐ Interior Norte
- ☐ Interior Centro
- ☐ Interior Sul
- ☐ Litoral Norte
- ☐ Litoral Centro
- ☐ Litoral Sul

6. Quantos filhos tem? *

- ☐ Nenhum filho
- ☐ 1 filho
- ☐ 2 filhos
- ☐ 3 filhos
- ☐ 4 filhos
- ☐ Mais de 4 filhos

7. Se sim, qual a idade dos mesmos? *

- ☐ Recém-Nascido
- ☐ 1 - 2 anos
- ☐ 3 - 5 anos
- ☐ 6 - 8 anos
- ☐ 9 - 11 anos
- ☐ 12 - 14 anos
- ☐ 15 - 17 anos
- ☐ 18 ou mais anos

8. Qual a sua situação profissional? *

- ☐ Desempregado.
- ☐ Empregado.
- ☐ Reformado.

9. Qual o seu cargo na empresa ? *

- ☐ Proprietário/a.
- ☐ Presidência.
- ☐ Administração.
- ☐ Direção.
- ☐ Gerência.

10. Antiguidade na sua empresa? *

- ☐ Menos de 1 ano
- ☐ 1 ano
- ☐ 2 - 4 anos
- ☐ 5 -7 anos
- ☐ 8 - 10 anos
- ☐ Mais de 10 anos

11. Qual a sua remuneração mensal líquida? *

- ☐ Menos de 999€
- ☐ 1000€ - 2999€
- ☐ 3000€ - 4999€
- ☐ 5000€ - 6999€
- ☐ 7000€ - 8999€
- ☐ Superior a 9000 €

12. Em quantas empresas já ocupou cargos de gestão? *

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5
- ☐ Mais do que 5

13. Alguma vez se sentiu reticente à ideia de existir uma evolução considerável da aderência do mundo feminino aos cargos de gestão de topo? *

- ☐ Sim.
- ☐ Não.

14. Se respondeu afirmativamente à última pergunta, quais os motivos?

- ☐ As mulheres não têm perfil para exercer cargos de gestão de topo.
- ☐ O facto de as mulheres poderem engravidar impossibilita o pleno exercício das suas funções.
- ☐ Achar que os homens são melhores líderes que as mulheres.

15. A empresa em que está inserido/a tem mais mulheres a ocupar cargos de gestão de topo do que homens? *

- ☐ Sim, tem mais mulheres.
- ☐ Não, tem mais homens.
- ☐ Tem tantos homens como mulheres.

16. Na sua opinião o género feminino e o género masculino devem ter as mesmas oportunidades de entrada nos cargos de gestão de topo? *

☐ Sim.

☐ Não.

17. Se respondeu sim à última questão, quais as políticas que uma empresa deve ter em conta para incutir princípios de igualdade entre género.

☐ Colocar tantas mulheres como homens nos cargos de gestão de topo, transmitindo assim uma imagem igualitária entre o sexo feminino e masculino.

☐ Propor ações de formação sobre a igualdade de género.

☐ Estabelecer horários ajustados a mulheres com filhos até aos 3 anos.

18. Na sua opinião, as mulheres são igualmente capazes em relação aos homens de ocupar cargos de gestão de topo? *

☐ Não, os homens conseguem ser mais eficientes e eficazes, porque não estão associados aos cuidados familiares inerentes.

☐ Não, as mulheres são incapazes de exercer tais funções.

☐ Sim, as mulheres possuem perfil e características de líder.

☐ Sim, as mulheres conseguem atingir os mesmo objetivos empresariais que os homens.

19. Se é mulher, sentiu alguma vez ao longo do seu percurso profissional, discriminação no seu local de trabalho?

☐ Sim.

☐ Não.

20. Se sim, quais as formas?

- ☐ Os meus colegas de trabalho discriminam-me pelo simples facto de eu ser mulher.
- ☐ Já presenciei os meus colegas do sexo masculino atingir cargos hierarquicamente superiores ao meu, tendo desempenhos inferiores.
- ☐ O meu superior hierárquico não interage comigo como interage com os meus colegas do sexo masculino.
- ☐ Os colaboradores da empresa seguem com mais convicção uma orientação/ordem de um superior hierárquico do sexo masculino do que do sexo feminino.

21. Se é mulher, quais os incentivos de oportunidades de acesso nos cargos de gestão de topo que a sociedade deve incutir nos seus cidadãos?

- ☐ Educar todas as crianças de forma a promover uma mudança cultural na sociedade.
- ☐ Ampliar o conceito de liderança, ajustando às necessidades tanto do sexo masculino como do sexo feminino.
- ☐ Promover salários mais igualitários.

22. Se é mulher, sente vontade de conquistar um lugar superior hierarquicamente ao que ocupa?

- ☐ Sim, porque nunca me foi dada essa oportunidade.
- ☐ Sim, porque presenciei colegas do sexo masculino atingirem com mais facilidade estes mesmo cargos, possuindo muitas vezes as mesmas habilitações académicas e o mesmo desempenho profissional.
- ☐ Não.

23. Em caso de resposta negativa à pergunta anterior, qual dos motivos estão na base da sua decisão?

- ☐ Achar que não possuo as características necessárias.
- ☐ Sentir medo de rejeição por ser mulher.
- ☐ Ter conhecimento que na empresa onde me encontro, são colocados demasiados entraves à minha ascensão, por ser mulher.

24. Considera que as mulheres estão aptas a desempenhar as mesmas funções de gestão que os homens? *

- ☐ Sim, as mulheres detêm as mesmas capacidades de liderança que os homens.
- ☐ Sim, as mulheres devem desempenhar cargos de gestão pois possuem características adequadas para os mesmos.
- ☐ Não, as mulheres ainda não estão preparadas para tais funções.
- ☐ Não, as mulheres não devem ocupar tais cargos, pois a sua vida familiar poderá vir ser um impedimento.

25. Sente que a sua empresa discrimina as mulheres nos lugares hierarquicamente superiores? *

- ☐ Sim.
- ☐ Não.

26. Se sim, de que forma?

- ☐ Existem muitos mais homens a ocupar cargos de liderança do que mulheres.
- ☐ As mulheres não progridem na carreira, ficando sempre a exercer funções do cargo inicialmente proposto.
- ☐ Existe uma diferença notória no tratamento das mulheres e dos homens, ficando o género feminino marginalizado.

27. Como classifica a aderências das mulheres à gestão de topo? *

- ☐ Nula.
- ☐ Pouca aderência.
- ☐ Considerável aderência.
- ☐ Muita aderência.

28. Sente uma evolução positiva na aderência das mulheres à gestão de topo? *

- ☐ Sim.
- ☐ Não.

29. Se sim, de que forma?

- ☐ As mulheres já exercem mais cargos de topo do que os homens.
- ☐ As características que as mulheres possuem ajudam à eficácia financeira e económica de uma empresa.
- ☐ Existe uma dedicação e superação por parte das mulheres consequente da evolução da aderência destas na gestão.

30. Se fosse proprietário/a de uma empresa, confiaria a gestão da mesma a uma mulher? *

- ☐ Não, as mulheres ainda não estão preparadas para tais funções.
- ☐ Não, as mulheres não devem ocupar tais cargos, pois a sua vida familiar poderá vir ser um impedimento.
- ☐ Sim, as mulheres detêm as mesmas capacidades de liderança que os homens.
- ☐ Sim, as mulheres devem desempenhar cargos de gestão, pois possuem características adequadas para os mesmos.

31. Que sugestões daria para melhorar a gestão em matéria de igualdade de oportunidades na entidade em que trabalha ou é proprietário/a? *

A sua resposta
